Alain Cardon

mettre votre équipe en valeur

profils d'équipes et cultures d'entreprises

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

Si vous n'êtes pas encore informé régulièrement de la parution
de nos nouveaux livres, il vous suffit d'envoyer votre carte de visite à :

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

Service Promotion

26, avenue Émile-Zola, 75015 Paris

Vous recevrez périodiquement, à titre gracieux,
les notices de présentation des nouveautés.

PROFILS D'ÉQUIPES ET CULTURES D'ENTREPRISES

Mettre votre équipe en valeur

DU MÊME AUTEUR
CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

L'analyse Transactionnelle :
outil de communication et d'évolution
(en collaboration avec V. LENHARDT et P. NICOLAS)

Vocabulaire d'Analyse Transactionnelle
(en collaboration avec L. MERMET)

Le Manager et son Équipe
Analyse Transactionnelle et école de Palo Alto

à Transformation S.A. :

Jeux pédagogiques et Analyse Transactionnelle

DE LA MÊME ÉQUIPE

Votre Personnalité de Manager
M. WALTER

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants-droit ou ayants-cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal, si elle n'était autorisée par l'éditeur ou par le Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie - 6, rue Gabriel-Laumain - 75010 PARIS.

© Les Editions d'Organisation, 1992

Alain CARDON

PROFILS D'ÉQUIPES ET CULTURES D'ENTREPRISES

Mettre votre équipe en valeur

Cet ouvrage a été élaboré à partir d'un manuscrit écrit en anglais par l'auteur, intitulé SYSTEMIC MANAGEMENT, *traduit en français par Jean Michel* BÉHAR.

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

AUX ÉDITIONS D'ORGANISATION

Kenneth BLANCHARD, Donald CAREW et Eunice PARISI CAREW
Le Manager-minute anime des équipes performantes

Pierre DIONNE et Gilles OUELLET
La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto

Charles HAMPDEN-TURNER
Atlas de notre cerveau : les grandes voies du psychisme et de la cognition

Romain JACOUD et Manuel METSCH
Diriger autrement : les 5 réflexes du leader

Isabelle ORGOGOZO
Les paradoxes de la communication : à l'écoute des différences

Marie-Louise PIERSON
L'image de soi : mode d'emploi

Michel WALTER
Votre personnalité de manager : les styles de direction en analyse transactionnelle

ISBN : 2-7081-1448-4

Table des matières

REMERCIEMENTS 9

Chapitre 1 – INTRODUCTION AU MANAGEMENT SYSTÉMIQUE 11

1.1. Généralités sur les cultures 14
1.2. L'engagement individuel 19
1.3. Les réunions du comité de direction 21
1.4. Présentation des différents chapitres 26

Chapitre 2 – ÉNERGIE ET FRONTIÈRES D'ÉQUIPES 29

2.1. Les critères d'équipe 32
2.2. Frontières et énergie 34

Chapitre 3 – STRUCTURE DU TEMPS ET DE LA MATIÈRE . . 47

3.1. Les Temps 48
3.2. La structure de la matière 55
3.3. Les critères d'équipe 58

Chapitre 4 – TYPE I : LES ÉQUIPES ARTISANALES 63

4.1. Description 64
4.2. Les processus 66
4.3. Les stratégies de développement 69

© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 5 – TYPE II : LES ÉQUIPES MÉCANISTES 75

5.1. Description 76
5.2. Les processus 79
5.3. Les stratégies de développement 82

Chapitre 6 – TYPE III : LES ÉQUIPES HUMANISTES 87

6.1. Description 88
6.2. Les processus 91
6.3. Les stratégies de développement 94

Chapitre 7 – TYPE IV : LES ÉQUIPES ORGANIQUES 99

7.1. Description 100
7.2. Les processus 103
7.3. Les stratégies de développement 106

Chapitre 8 – SYNTHÈSES ET CONCLUSIONS 111

8.1. L'équipe organique performante 115
8.2. L'engagement 117

ANNEXES 121

Annexe I – QUESTIONNAIRE PROFILS D'ÉQUIPE 123

Grille d'analyse 127

Annexe II – LA PÉDAGOGIE SYSTÉMIQUE 129

I. Les Rôles 132
II. Le Déroulement 142
III. Les Thèmes 144

BIBLIOGRAPHIE 147

© Les Éditions d'Organisation

Remerciements

Je souhaite tout d'abord rendre hommage à tous ceux qui m'ont accompagné, formé, conseillé, et dirigé tout au long de mon parcours professionnel, professeurs, maîtres, thérapeutes, ou encore collègues et amis. Cet ouvrage, comme les précédents, reflète bien souvent leur pensée, leur modélisation, leurs préoccupations, et leur amitié. Parmi les auteurs que le lecteur retrouvera tout au long de cet ouvrage, je souhaite surtout citer Eric BERNE, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, et Gregory BATESON, inspirateur de l'École de Palo Alto. Cet ouvrage repose sur leur influence, et suit, je l'espère, leur pensée.

Je souhaite aussi remercier mes clients, devenus amis pour beaucoup d'entre eux, qui ont suivi nos recherches et participé à nos actions et interventions pendant de nombreuses années, toujours avec confiance et intérêt. Une grande part des principes présentés dans cet ouvrage, et des anecdotes qui l'illustrent est issue d'expériences sur le terrain, dans leurs organisations. Parmi eux, sans oublier leur équipes, je souhaite citer Jean Paul PHILIPPON, Jean-Pierre QUAZZA, Didier GROS, Daniel COCCOLI, Henri FAUVEAU, John LEHODEY, Claude DOUILLARD, George LEMENER, Kris WARAN,... et bien sûr Chris THOMPSON, qui fut partenaire écrivain pour les quelques premières pages du manuscrit.

Merci aussi aux participants des divers groupes de formation et de supervision de formateurs et de conseils, que j'ai animé, seul ou avec d'autres consultants. La formation de formateurs et de conseils, aujourd'hui dans le cadre de *Transformation-École,* est réellement une activité de recherche fondamentale. Cette activité m'a énormément apporté, et a largement influencé ma pratique, et le contenu de cet ouvrage.

Je souhaite aussi dire un grand merci à l'équipe de *Transformation S.A.* Bien évidemment ce livre est le résultat d'une recherche collective, effectuée auprès de tous nos clients. Au fil des dix dernières années, nous avons partagé nos succès comme nos difficultés. Ces réflexions aussi sont très présentes dans cet ouvrage, sans compter les heures de re-lecture, de critique, de corrections, passées par chacun. Mais cet ouvrage reflète aussi un parcours partagé, une aventure commune, dans laquelle tous les membres de l'équipe de *Transformation S.A.* étaient à la fois les expérimentateurs et les cobayes. En effet, une grande part de ce qui est

© Les Éditions d'Organisation

présenté dans cet ouvrage est issue d'une recherche que nous avons effectuée sur nous-mêmes en tant qu'équipe. Ce processus, en route depuis de nombreuses années, m'a dérangé, remis en question, nourri, et enrichi. Notre conseil externe, Jacques Antoine MALAREWICZ nous a bien accompagné. Citons parmi les anciens de notre équipe, Hélène MAUVAIS, Marie-Thérèse CABI, Nathalie LOISELEUR, et maintenant, Michel, François, Danièle, Brenda, Véro, Marie-France, Annick, Agnès, Élisa, Maud et Jean-Marc. Merci encore.

Alain CARDON

© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 1

Introduction au management systémique

Un peu partout à travers le monde, les managers sont confrontés dans leurs rapports avec leur personnel aux mêmes genres d'aspirations, aux mêmes types de problèmes et à des objectifs similaires. Ils désirent tous idéalement, par exemple, avoir des subordonnés engagés, voués à la recherche de la qualité, capables de réagir aux diverses sollicitations, tout en ayant un sens aigu des responsabilités. Ils attendent encore d'eux, qu'ils soient ponctuels, respectueux des délais, capables d'atteindre les buts qui leur sont assignés, de mettre en œuvre les directives, de recevoir et de transmettre correctement l'information, de déléguer et aussi de contrôler. Ils veulent également que ces mêmes subordonnés soient motivés et tout dévoués à leur organisation. Et ils réclament encore qu'ils soient efficaces dans leur travail en équipe, qu'ils soient coopératifs, qu'ils fassent preuve d'assurance et de compétitivité, tout en étant adaptables et à l'écoute de la clientèle mais fermes avec leurs propres subordonnés. Ils souhaitent aussi qu'ils aient une bonne formation, qu'ils soient susceptibles d'une grande mobilité, de beaucoup d'adaptation, capables d'être discrets, dignes de confiance et ambitieux. La liste de ces qualités contradictoires est aussi longue que bien évidemment utopique.

Pour tenter de développer ces qualités parmi leur personnel, les managers offrent des stages de formation professionnelle, procèdent à des recrutements et à des licenciements, exercent des pressions de toute sorte, accordent des promotions, des rétrograda-

© Les Éditions d'Organisation

tions, des transferts. Ils font aussi des promesses, font passer des épreuves, ont des conversations « à cœur ouvert », expliquent leurs politiques, appellent des consultants extérieurs, et n'hésitent pas à renvoyer certains à l'école ou à en mettre d'autres sur des « voies de garage ». Selon les situations, on les voit encore exploser ou engueuler, payer des salaires, flatter, manipuler, accorder des avantages, inviter à dîner, organiser des réceptions, donner le bon exemple, menacer, octroyer des bonus, mentir et se laisser aller à des confidences. Ici encore la liste est longue et elle comporte des propositions qui peuvent être mises en œuvre de façon très contradictoire.

On remarquera que la plupart des qualités mentionnées ci-dessus concernent plus les individus que les équipes dont ils font partie. Il semblerait aussi que les stratégies et les instruments à utiliser pour développer ces qualités soient plus facilement mis en œuvre à travers des individus qu'à travers des équipes. Nous avons pu remarquer que les managers en général ont tendance à sous-estimer les capacités d'une équipe en tant que système. C'est pratiquement une règle chez eux que de faire peu de cas du groupe pour tenter de développer des qualités chez des individus. L'équipe est donc bien trop souvent une potentialité presque totalement inemployée. Dans ce livre, sans trop nous préoccuper de la personnalité des individus, nous nous sommes surtout concentrés sur les équipes, leur culture et leurs immenses ressources inexploitées

Né en Algérie, élevé en Egypte, éduqué dans des écoles britannique, égyptienne, française, et enfin américaine dans lesquelles j'ai cotoyé plus de trente nationalités différentes ; j'ai ensuite effectué mes études universitaires aux États-Unis. C'est pour ces raisons, sans doute, que je me sentis disposé à m'intéresser à la communication inter-personnelle en général et aux différences interculturelles en particulier. Cependant, c'est aux U.S.A. en 1970 que j'ai commencé à étudier de plus près et de façon formelle l'ethnologie, la sociologie, la linguistique, et la psychologie. Je ne savais pas que plus tard je m'intéresserais plutôt à la notion de cultures d'équipes et d'entreprises.

Afin d'illustrer l'influence qu'un groupe peut avoir sur l'individu, il nous suffira de rappeler une des erreurs les plus communes dans la gestion de carrières. De nombreux cadres en font les frais, sans vraiment comprendre ce qui s'est passé. Cette erreur consiste à introduire dans une équipe dite « improductive » ou négative, un ou deux « bons éléments » dans l'espoir qu'ils pourront influencer les processus de cette équipe et lui donner une orientation plus positive. Le plus souvent, ces « bons éléments » s'adaptent très efficacement à l'équipe, avec pour conséquence de devenir eux-

© Les Éditions d'Organisation

mêmes négatifs et improductifs dans un laps de temps très court. Accentuant encore cette erreur, les managers concluent alors que ces « bons éléments » n'étaient pas, après tout, si bons que cela. *A contrario,* lorsque des éléments que l'on considère comme négatifs sont introduits dans une équipe jugée performante, on constate souvent qu'ils sont à même de très bien s'adapter à leur nouvel environnement et qu'ils changent de comportement. Ils deviennent ainsi beaucoup plus positifs et productifs. Leurs managers estiment alors que ces « mauvais éléments » ont évolué, qu'ils sont devenus plus mûrs ou qu'ils se sont transformés. Le dénominateur commun de nos deux exemples, c'est que l'environnement de l'individu est autant un facteur déterminant que l'individu lui-même, sur lequel toute l'attention était pourtant focalisée. L'environnement, en général, et l'équipe, en particulier, ont une influence si forte que les individus s'y adaptent très rapidement. Tout se déroule comme quand on doit s'adapter à une culture totalement nouvelle, lors d'un déménagement brusque et sans soutien dans un nouveau pays. L'adaptation à un nouvel environnement est une forme de l'instinct de survie de l'être humain. L'équipe, comme une tribu ou une ethnie, est un système qui a une culture. De ce fait, elle peut avoir un impact considérable sur un individu et son comportement, surtout s'il est nouvel arrivant, et seul.

Cette pression de l'environnement collectif sur l'individu qui en fait partie est particulièrement puissante lorsqu'elle s'exerce dans le quotidien. En fait, plus que la culture générale d'un groupe ethnique ou la culture organisationnelle d'une entreprise, ce sont les interactions quotidiennes qui s'exercent au sein de son équipe qui dégageront les influences les plus fortes sur le comportement professionnel de l'individu. Le plus souvent, comme dans les hordes préhistoriques de chasseurs, l'équipe constitue, au sein de nos organisations les plus avancées d'aujourd'hui sur le plan technologique, l'unité de travail fondamentale. Partout à travers le monde, c'est dans le cadre d'unité de 5 à 12 participants que l'équipe procure à ses membres la structure minimale de base qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs individuels et collectifs[1]. D'où la nécessité d'étudier et de comprendre les critères et processus culturels des équipes.

Durant ces dix dernières années, j'ai renoué avec mon passé interculturel. Mon métier de conseil m'a permis d'effectuer des interventions de cohésion d'équipe en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique du Nord. De Beijing à Atlanta, de Connakry à Coppenhague, avec des Indiens, des Anglais, des Saoudiens, et aussi

1. Quoique le nombre « idéal » de membres pour une équipe semble être autour de huit membres, elle peut être efficace en incluant jusqu'à quinze, voire vingt personnes.

© Les Éditions d'Organisation

des Français, j'ai cherché des moyens qui permettraient à des équipes de révéler, d'analyser et de faire évoluer leur propre structure ainsi que leur culture.

Notre but, au cours de toutes nos interventions en cellule de travail, avec l'équipe comme cliente, a toujours été d'accroître son efficacité. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes, à chaque fois, attachés au développement de l'équipe et de ses membres à travers une démarche collective d'analyse et d'évolution.

Très rapidement, comme l'on pouvait s'y attendre, nos interventions sur des équipes ou des cellules naturelles de travail, nous ont conduits à cerner, avec davantage de précision, le concept de culture sur une beaucoup plus grande échelle, et ce, non seulement au niveau des différentes cultures d'équipe et de leur culture interne, mais aussi à celui des différentes cultures d'entreprises, elles-mêmes immergées dans différentes cultures nationales. Ces interventions nous ont progressivement amenés à étudier et définir les **critères** qui permettraient une meilleure compréhension des types de cultures en général, et ce, que ce soit au plan ethnique ou national, au niveau d'une organisation ou du groupe limité que représente une équipe. Ces critères ont guidé notre observation des équipes dans le respect de leur diversité culturelle et ils nous ont aidés à développer des instruments conceptuels auxquels nous avons eu bien souvent recours pour résoudre leurs problèmes, tout en préservant l'identité de chacune, ou sa spécificité culturelle.

Dans les quelques pages qui vont suivre, nous voudrions présenter certaines de nos réflexions concernant le travail inter-culturel en général, qui sont fondées sur des recherches européennes sur le management inter-culturel, auxquelles nous avons intégré l'enseignement de notre propre expérience professionnelle internationale.

1.1. Généralités sur les cultures

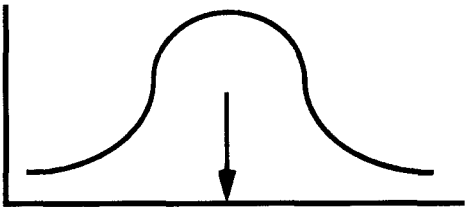
Pour prendre un exemple très connu illustrant les différences inter-culturelles et certains des problèmes de communication qu'elle peuvent engendrer, considérons les variations observées dans les distances qui s'établissent entre deux personnes au cours d'une discussion. Edward T.Hall[2] remarque à travers différentes cultures, que la distance qui s'établit entre deux personnes engagées dans une discussion peut varier énormément. C'est ainsi que la distance que l'on observe traditionnellement entre deux

2. E.T.HALL, *La Dimension Cachée*, Éditions du Seuil, 1971.

© Les Éditions d'Organisation

personnes discutant ensemble et mesurée d'un nez à l'autre s'établit, dans un pays latin, *grosso modo* aux alentours de 30 cm. C'est bien entendu une distance moyenne sachant qu'il y a beaucoup de latins qui adoptent des distances plus grandes ou plus petites.

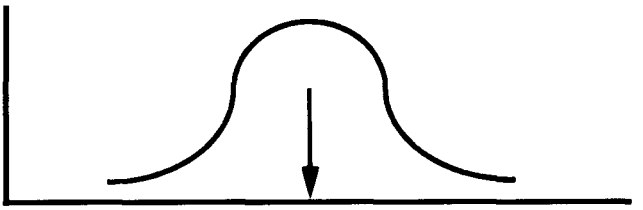
Distance moyenne, mesurée nez à nez, dans un pays latin



30 cm

Tandis que dans les pays d'Europe du Nord, la distance habituelle entre deux personnes discutant ensemble, s'établit, plus ou moins, aux alentours de 50 cm. Bien entendu, il s'agit là encore d'une moyenne.

Distance moyenne, mesurée nez à nez, dans un pays d'Europe du Nord



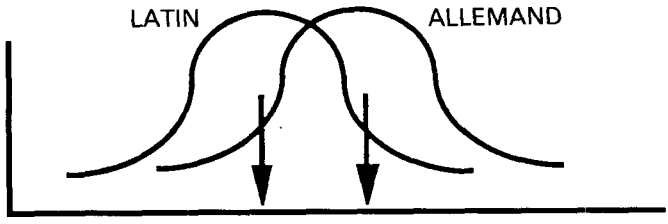
50 cm

C'est ainsi, qu'un « Latin moyen » parlant face à face avec un « Allemand moyen » pourra avoir le sentiment que ce dernier est distant, ou fait preuve d'une certaine froideur ou encore est très peu intéressé par la discussion. De son côté, l'Allemand pourra très bien considérer son interlocuteur comme importun, ou agressif. Tout cela uniquement parce que la distance de conversation propre à chaque culture nationale n'aura pas été respectée ! Cet exemple illustre le fait bien connu selon lequel il existe une différence culturelle fondamentale dans la gestion de son « territoire » ou de son « espace » personnel.

© Les Éditions d'Organisation

Toutefois, on pourra constater qu'au sein d'une même culture, les différences entre deux individus peuvent être aussi grandes, si ce n'est davantage, qu'entre la moyenne des membres de deux pays ou de deux cultures différentes. C'est ainsi, que dans l'exemple ci-dessus, les rares Allemands qui parlent à 20 cm de leur interlocuteur sont plus éloignés d'autres Allemands qui respectent une distance de 70 cm que d'un Latin moyen[3]. Et l'on pourrait dire la même chose des rares Latins qui se sentent à l'aise dans une conversation où ils se placent à 60 cm de leur vis-à-vis, car, en tant que Latins, ils se trouvent plus proches d'un Allemand moyen que d'un Latin moyen.

En conséquence, comme le montre la figure suivante, lorsque l'on en vient à faire l'analyse d'une caractéristique culturelle, la « marge » (ou l'éventail) des différences entre les individus appartenant à la même culture est souvent plus grande que celle qui existe au niveau des différences moyennes entre deux cultures.



Ces considérations sont des éléments de réflexion particulièrement importants pour nous si nous devons justifier nos remarques, évidemment généralisatrices, sur les différences inter-culturelles et ce, que ce soit au plan des équipes, des organisations ou des nations. A chaque fois que nous discutons de telle ou telle caractéristique que peut présenter une équipe, une organisation ou une nation, nous faisons une généralisation en nous fondant sur l'observation d'une moyenne. A l'intérieur d'un même groupe, il peut y avoir des différences importantes que nous ne prenons pas en compte, alors que nous le ferions si nous nous attachions aux problèmes de communication interne du système. Considérant le travail qui se déroule au sein d'une équipe, nous pouvons, par exemple, faire référence à sa mauvaise gestion du temps. L'équipe ne respecte jamais ses délais. Cette remarque peut ne pas tenir compte d'un ou deux membres de cette dernière qui sont généralement ponctuels et font de notables efforts pour que l'équipe puisse respecter ses délais. L'interaction qui existe entre ces quelques membres et le reste de l'équipe quant à la gestion du temps peut

3. En remerciant André Laurent de L'INSEAD à Fontainebleau pour ses réflexions sur ce sujet.

© Les Éditions d'Organisation

également être des plus significative eu égard à l'étude de la dynamique interne de cette équipe. Mais ces considérations internes ne changent pas le fait qu'en tant qu'équipe, le système global doit être considéré comme présentant une mauvaise gestion du temps, dans le sens linéaire du terme, dans la mesure où il ne respecte pas ses délais.

Au-delà des caractéristiques de comportement évidentes qui peuvent être mesurées avec précision, comme la distance interpersonnelle entre deux interlocuteurs, la plus grande partie du champ d'étude des différences culturelles s'attache à des éléments nettement moins quantifiables tels que les valeurs, les croyances, les divers cadres de références et les principes fondamentaux. Ces éléments peuvent également se rapporter à différents domaines, le temps, la reconnaissance personnelle, la religion, la rémunération, le territoire, l'appartenance, le comportement sexuel, la communication, le respect, etc. Ce domaine est si vaste qu'il nous serait mentalement nécessaire d'opérer quelques « bonds quantiques » pour être capables d'appréhender et d'étudier le concept de culture. En fait, la culture elle-même comprend ou inclut le chercheur qui tente d'observer la culture. Jusqu'à maintenant, la solution à ce problème a été de diviser ce domaine en diverses parties spécifiques qui étaient à leur tour étudiées et analysées en détail à travers les frontières culturelles. Cette approche parcellaire peut nous donner aujourd'hui le sentiment d'approcher les différences fondamentales inter-culturelles sur des sujets donnés et limités, mais probablement rien de plus.

Certaines de ces caractéristiques, qui ont été mises en évidence de façon significative par Geert Hofstede[4], sont utiles à rappeler en ce qu'elles sont présentées comme des principes opposés sur un continuum où pourraient se situer différents groupes culturels. On citera certains de ces éléments parmi les plus souvent mentionnés et les plus étudiés.

CARACTÉRISTIQUES CULTURELLES

Centré sur la tâche (réalisation)	Centré sur les relations
Individualiste	Collectiviste
Montrent les émotions	Cachent les émotions
Le temps est limité	Le temps est sans limite (abondance)
La diversité est acceptée	La diversité est rejetée
Compétitivité	Coopération
Extraverti	Introverti

4. G. Hofstede, « Cultural Dimensions In Management and Planning », *Asia Pacific Journal of Management*, janvier 1984.

© Les Éditions d'Organisation

Les exemples cités ne sont que quelques-unes des caractéristiques qui peuvent être soigneusement définies, éventuellement isolées, testées, étudiées et à partir desquelles il est possible de tirer certaines conclusions inter-culturelles. Elles ont été, en fait, traditionnellement utilisées à travers le monde entier, dans l'étude et la compréhension des différents types de culture. Elles représentent également le type de critères que nous emploierons dans nos travaux comparatifs entre les équipes et leurs cultures. Toutefois, au fur et à mesure que nous avons avancé dans nos recherches, nos observations se sont centrées de moins en moins sur les différences culturelles au plan international et de plus en plus sur la dynamique des équipes dans certains domaines bien spécifiques tels que les processus de prise de décision, la gestion des frontières de l'équipe, les jeux et stratégies internes à celle-ci, etc.

Tirant en partie son inspiration des recherches inter-culturelles, ce livre proposera donc des réflexions centrées sur les types de cultures d'équipe et leurs différences. Il offre certaines réponses aux questions suivantes :

a) Quels sont les critères de base qui définissent une équipe, et en quoi ont-ils une influence sur ses processus de fonctionnement, sa structure et ses résultats ? En d'autres termes, quels sont les critères fondamentaux qui déterminent les équipes et leur culture ?
b) Quels sont les différents types de cultures d'équipe, leurs forces et leurs faiblesses ?
c) Quelle est la structure et quels sont les processus et les stratégies que chaque type de culture pourrait ou devrait développer pour pouvoir assurer son efficacité ou son succès ?
d) Quelle relation existe-t-il entre la culture d'une équipe et l'organisation dans laquelle elle se trouve ?
e) Vers quel type de culture d'équipe et d'organisation évoluons-nous, à long terme, et pourquoi ?

Tout en donnant nos réponses à ces questions, notre objectif sera de présenter les principaux éléments de ce que nous considérons nécessaire à la cohésion d'une équipe ou à son développement, et ce jusqu'à la limite extrême de son efficacité et de son succès à long terme. Dans ce premier ouvrage nous préciserons les instruments et le modèle qui nous seront utiles dans la détermination des forces et des faiblesses d'une équipe spécifique en mettant en évidence son profil dominant.

Dans un ouvrage suivant, nous continuerons à détailler les instruments et le modèle qui nous permettront d'analyser le développement de l'efficacité dans les équipes en général. Tous les instruments et les modèles que nous présenterons dans ce livre et que nous développerons pour mieux comprendre les cultures

© Les Éditions d'Organisation

d'équipes et promouvoir leur efficacité forment ce que l'on appelle le modèle de **Management Systémique.** Ce modèle de management prend en compte la structure d'une équipe en tant que système en utilisant différents critères tels que la structure du temps et des frontières, le niveau d'énergie et des flux d'énergie etc... afin de déterminer les instruments et la stratégie à mettre en œuvre lors d'une intervention de cohésion d'équipe. En conséquence, ces instruments et cette stratégie seront adaptés à la structure et à la culture de l'équipe.

C'est pourquoi nous nous concentrerons plutôt sur la culture d'une équipe pour déterminer son efficacité que sur les qualités des individus et des personnalités qui la composent. Ceci n'a pas pour but de suggérer que le profil psychologique et l'implication de chacun de ses membres soit une question secondaire ou sans importance. De beaucoup s'en faut au contraire, la théorie et les instruments du modèle de Management Systémique soulignent que l'efficacité d'une équipe est intimement liée à la capacité d'engagement personnel de chacun de ses membres.

1.2. L'engagement individuel

Suite à la parution du Manager et Son Équipe *en 1986, je me suis rendu compte que j'avais un terrain de recherche sur la culture d'équipe, inexploité et disponible, sous mon nez depuis longtemps. Il s'agit de ma propre équipe, celle de Transformation S.A. la société de conseil et de formation que je dirige depuis 1977. Sans le savoir, ce livre que j'avais écrit reflétait autant l'état d'évolution de notre équipe que la recherche que j'effectuais avec mes clients. Je résolus donc de m'impliquer plus en tant que manager, et d'expérimenter chez nous, à Transformation, les méthodes que nous proposerions ensuite à nos clients. C'est cette décision, de chercher et d'expérimenter dans ma propre équipe qui fut à l'origine d'innombrables remises en question professionnelles, et même personnelles, pour moi-même, ainsi que mes collègues.*

Avant de commencer notre présentation du modèle de Management Systémique nous voudrions préciser quelques éléments de notre cadre de référence en ce qui concerne la gestion d'une équipe, son développement et sa cohésion. Dans notre esprit, et comme cela apparaîtra au travers tout ce livre, le développement d'une équipe n'est pas de la seule responsabilité du manager qui la dirige mais également de celle de chacun de tous ses membres. Il en résulte une question qui pourrait être, ou devrait être, la première préoccupation de toute équipe : quel véritable engagement chacun de ses membres devrait-il avoir vis-à-vis d'elle et de son développe-

© Les Éditions d'Organisation

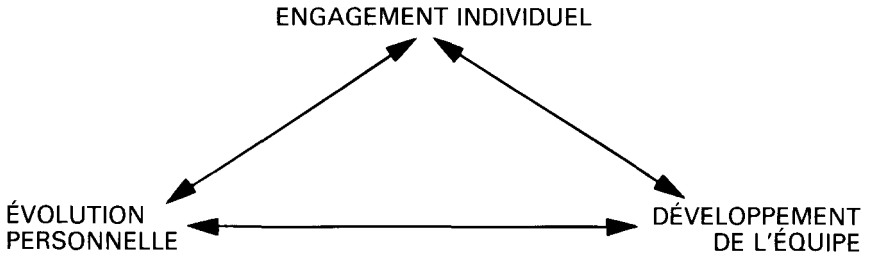
ment ? Car, en fait, si chaque membre d'une équipe ne se sent pas individuellement concerné par son appartenance à cette dernière et par son évolution, il est certain que tous les efforts qui pourraient être entrepris pour la développer le seront en pure perte. Nous voulons dire ici par « concerné » que chaque membre doit être attaché personnellement et engagé activement envers son équipe, son développement, son avenir et envers tous les autres membres. Si cet engagement ne se trouve pas énergiquement exprimé et défendu par tous, alors nous avons la conviction que les principes relatifs à l'évolution d'une équipe, que nous présentons dans les pages suivantes, ne pourront pas s'appliquer de façon sûre, ni apporter de résultats quantifiables.

En conséquence, la base fondamentale du développement d'une équipe est que tous ses membres réalisent qu'ils partagent tous complètement la responsabilité de l'évolution et du succès de leur groupe. Bien que ces principes d'engagement et de co-responsabilité soient implicitement évoqués à travers tout ce livre, et plus particulièrement développés dans la suite de cet ouvrage (Tome II), il est nécessaire, dès à présent, d'insister sur leur importance car nous les considérons comme la pierre angulaire de la réussite de l'application des principes du Management Systémique.

Ceci étant dit, un grand nombre de nos lecteurs pourraient réagir et déclarer que dans la plupart des équipes d'aujourd'hui ce type d'engagement ne se rencontre guère. C'est pourquoi l'absence généralisée d'engagement des membres d'une équipe à son égard peut conduire à envisager le Management Systémique comme soit irréaliste, soit sans utilité. Nous pensons toutefois qu'une meilleure compréhension de ce modèle pourrait développer une prise de conscience plus conséquente de la nécessité de cet engagement. En fait, nos années d'expérience en tant que formateurs ou consultants nous ont constamment amenés à remarquer que lorsque les membres d'une équipe recevaient des objectifs clairs, des règles précises et qu'ils étaient conduits par des managers eux-mêmes totalement dévoués à l'évolution de leur équipe, ils avaient alors à leur tour la volonté de s'engager plus complètement vis-à-vis de leur organisation et ce de façon plus profonde et plus motivée. Dans ce contexe, l'objectif qu'il est possible d'atteindre, au moyen du modèle du Management Systémique que nous proposons ici, est celui d'un accroissement de l'efficacité d'une équipe en intervenant sur sa culture. Il s'agira de la définir plus clairement, et d'en préciser ses structures, ses règles, ses rôles et ses processus. Cette vision globale du développement d'une équipe par sa culture permettra ou facilitera à son tour l'évolution personnelle de chaque membre. Dans cette optique, comme le graphique ci-après le montre, l'engagement individuel des membres pour l'équipe facili-

© Les Éditions d'Organisation

tera son développement ; ce qui aura, à son tour, pour effet de permettre l'évolution personnelle de ses membres. Cette évolution devrait probablement provoquer à nouveau un engagement individuel encore plus fort des membres.



1.3. Les réunions du comité de direction

Au cours des cinq dernières années, afin d'étudier les organisations et les équipes et de rassembler les éléments qui aboutirent à l'élaboration du modèle de Management Systémique nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux comités de direction. C'est pourquoi pour présenter ce modèle dans notre livre nous avons également choisi de nous attacher à l'équipe qui occupe la place la plus importante dans l'organisation, à savoir ce comité de direction. Aussi, un grand nombre des processus que nous présenterons ici s'applique plus spécifiquement aux équipes de direction, et ce, en particulier au moment où leur capacité à bien fonctionner prend toute son importance, c'est-à-dire lors des réunions du comité de direction.

Le Manager et Son Équipe *est un livre sur des applications de l'Analyse Transactionnelle et des théories systémiques de l'école de Palo Alto. J'avais découvert le travail de Selvini Palazzoli, et de Sue Walrond-Skinner par leurs ouvrages, et fus frappé par les applications de certains principes issus de la thérapie familiale dans des équipes de travail. En effet, les structures d'une cellule familiale et d'une cellule de travail se ressemblent. Les différents jeux relationnels qui s'y jouent sont souvent les mêmes. J'effectuai de nombreuses interventions de cohésion d'équipe en cellules naturelles de travail, et celles-ci me permirent de tester sur le terrain mes intuitions, de faire avancer ma réflexion, et d'expérimenter de nouveaux outils d'intervention.*

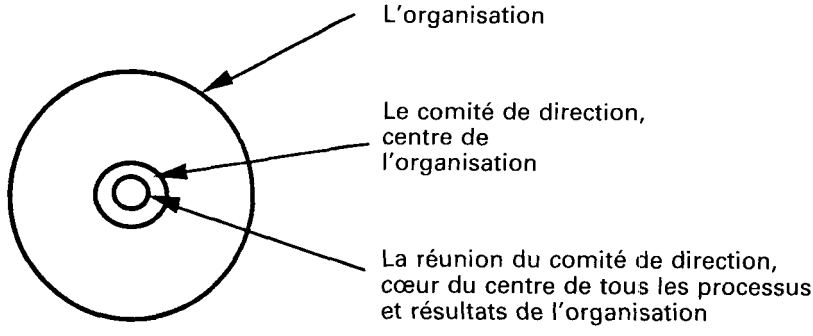
En fait, le comité de direction est le cœur ou le noyau d'une organisation. On pourrait comparer ce type de comité au cœur d'un réacteur nucléaire qui fournit l'énergie à une ville entière ou même

© Les Éditions d'Organisation

à un réseau de villes. En d'autres termes, le comité de direction est le théâtre originel des réactions en chaîne qui diffuseront ses directives dans toute l'organisation, ou à travers tout un réseau d'organisations.

Il est étonnant de constater que si en général on tient compte de l'importance et de l'impact d'un tel comité, ce type d'équipe n'existe que relativement peu dans le temps. En fait, si le comité de direction est, en tant que groupe, la véritable entité de gestion d'une organisation, dans la pratique, cette équipe n'existe réellement que quelques heures pendant les quelques réunions mensuelles qu'elle se permet. C'est normalement pendant ces réunions mensuelles que les décisions sont prises, les politiques déterminées, les problèmes résolus et les stratégies élaborées pour l'organisation dans son ensemble. C'est à l'occasion de ces réunions que le destin de milliers de personnes se trouve scellé ou que l'on détermine la destinée de millions de francs. Il est donc évident que l'on ne saurait trop insister sur l'importance de l'efficacité de ces équipes de direction, et plus particulièrement de la conduite de leurs réunions mensuelles.

L'ORGANISATION TEL UN SYSTÈME


L'organisation
Le comité de direction, centre de l'organisation
La réunion du comité de direction, cœur du centre de tous les processus et résultats de l'organisation

Si l'on considère que l'équipe de direction de la plupart des organisations n'existe formellement que quelques heures par mois, il paraît naturel de penser que ces réunions se déroulent de façon professionnelle, efficace ou rigoureuse et structurée. Malheureusement, nos observations nous ont conduits à remarquer que si la compétence des managers en tant que techniciens, ingénieurs, financiers, spécialistes du marketing, stratèges ou entrepreneurs n'était pas à remettre en question, il était vraiment très rare qu'ils

© Les Éditions d'Organisation

sachent mener leurs propres réunions avec efficacité. Il est tout à fait surprenant de voir des hommes qui sont en général capables de trouver à travers le monde entier les produits ou moyens dont ils ont besoin pour résoudre une question, être incapables de se donner les moyens de diagnostiquer les difficultés de leur propre équipe. Ces dirigeants ne réalisent pas, en fait, que les processus et les résultats de leurs réunions sont intimement liés à la culture de leur équipe et sont à l'origine de l'efficacité de l'organisation dans son ensemble. La culture de leur équipe, ses forces et ses faiblesses, ses processus et ses résultats apparaissent pourtant toutes au moment de ces réunions mensuelles du comité de direction. Ce comité, comme un microcosme reflète l'image, ou représente le modèle en miniature de la culture globale de l'organisation.

Le sujet est beaucoup plus important qu'il n'y paraît à première vue. Nous avons pu constater qu'il existait une corrélation directe entre les qualités et les processus que l'on peut être à même d'observer au niveau d'une équipe de direction et les qualités et les processus du travail du reste de l'organisation. Si les dirigeants d'une organisation sont efficaces, respectueux des délais, savent coopérer entre eux, communiquer et prendre des décisions, s'ils se soutiennent mutuellement et effectuent directement et en toute confiance leurs tâches, s'ils se sentent engagés vis-à-vis de leur organisation et conscients des problèmes de qualité, s'ils sont motivés et créatifs, alors le reste du personnel de leur organisation montrera, en général, les mêmes qualités.

A contrario, si ces attitudes et comportements sont difficiles à trouver au sein du comité de direction, si les managers sont entre eux animés d'un esprit de compétition, sans volonté de coopérer, inefficaces, incapables de respecter les délais, non professionnels et méfiants, il y a peu de chance qu'ils arrivent à insuffler des qualités positives dans leurs équipes, ou dans le reste de leur organisation. Il peut exister plusieurs raisons à ce type de corrélation ou de co-incidence[5], du nom que nous donnerons à ce genre de phénomènes que l'on peut souvent observer dans les détails les plus infimes et en apparence sans importance. Une des raisons peut être que « qui se ressemble s'assemble », comme dit le dicton, les dirigeants d'un certain profil auraient donc tendance à recruter des managers qui leur ressemblent. Une autre explication peut encore être que le comportement d'un comité de direction modélise de façon inconsciente tous les comportements d'une organisation bien plus que le contenu des directives que les dirigeants diffusent par le biais d'interventions orales ou écrites.

5. L'étymologie de coïncidence nous rappelle que le mot n'est pas synonyme de « chance ». Il souligne plutôt les correspondances ou corrélations entre des incidents. Pour rappeler ce sens du mot, nous lui avons inséré un tiret dans notre texte : co-incidence.

© Les Éditions d'Organisation

Si l'on compare une organisation à d'autres systèmes vivants tels une cellule biologique, un corps humain, ou d'autres, nous remarquerons que les mêmes co-incidences ou reflets « holistiques » existent aussi dans ces systèmes. En effet, l'A.D.N. dans le noyau (le siège des décisions) d'une cellule influence tous les processus du reste de la cellule. L'A.R.N. de la cellule est la réplique exacte de l'original. De même dans le corps humain, la plante du pied en massage, l'oreille en acuponcture, l'iris en iridologie, etc... tous reflètent le reste du corps auquels ils appartiennent.

Vers 1988, dans l'équipe de Transformation S.A., nous avons demandé à J.A. Malarevitch[6]*, thérapeute familial, de venir régulièrement superviser nos réunions mensuelles afin de nous aider à confronter nos processus de communication, et de nous accompagner dans nos recherches et remises en questions. Il devint notre conseil (familial) en organisation. On se rendit alors encore plus compte que l'on attirait des clients qui travaillaient à résoudre les mêmes problèmes que nous. Il nous fallait nous poser des questions sur notre propre évolution en tant qu'entreprise si nous voulions activement participer à celle de nos entreprises clientes.*

Toutefois, quelles que soient les raisons de cette corrélation entre le comportement d'un comité de direction et celui du reste des équipes de l'organisation, l'important c'est qu'elle existe et que l'on ne la prend pas suffisamment en compte. La façon dont les membres du comité de direction travaillent ensemble a autant, si ce n'est plus, d'influence sur une organisation que les résultats factuels et officiels de leur travail. En d'autres termes, les processus en jeu au sein de leur équipe possèdent plus d'influence dans le long terme que le contenu des problèmes traités ou que leurs solutions en elles-mêmes. Ceci est encore plus vrai, comme nous le verrons, lorsque l'on considère l'influence des éléments constitutifs de la culture de l'organisation.

Au cours de nos interventions dans diverses organisations au niveau des comités de direction, nous avons constamment mesuré les correspondances entre les comportements des managers sur un thème spécifique et ceux des autres membres de l'organisation sur les mêmes thèmes. Nous avons également relié ce phénomène à ce que nous pouvons appeler la culture de l'entreprise ou la personnalité collective de cette dernière. Il nous est alors apparu, en fait, qu'une grande partie des caractéristiques « positives » ou « négatives » que l'on perçoit ou que l'on décrit souvent comme la « culture de l'entreprise » sont directement liées à la structure et aux processus spécifiques qui existent au niveau du comité de direction.

6. Auteur de plusieurs ouvrages aux E.M.E. Voir bibliographie.

© Les Éditions d'Organisation

Pour toutes ces raisons, nous nous sommes attachés à observer et à étudier soigneusement les processus de ces équipes dirigeantes et en particulier ceux mis en œuvre pendant leurs réunions mensuelles. Nous avons peu à peu élaboré le modèle de Management Systémique d'équipe pour offrir des moyens d'étude et d'intervention auprès de ces comités. La validité de ce modèle prend ses racines, à notre avis, dans le fait qu'il est spécifiquement concentré sur les processus d'équipe ou sur la structure de leur culture. Lors de sa mise en œuvre, le modèle de Management Systémique peut donc servir à transformer les rôles et les processus au sein de l'équipe de direction, et à influencer certaines des convictions fondamentales de ses membres. Le résultat peut en être un effet profond et durable sur la culture de ce comité, sur la façon de percevoir et de se comporter de ses membres et, du fait du mécanisme de « co-incidence », sur tous les autres niveaux de l'organisation.

Cette recherche transforma fondamentalement notre approche en formation et en intervention. Elle nous incita à élaborer les fondations d'une « pédagogie systémique », dont l'objectif est de permettre à des **équipes** *d'apprendre à évoluer, et ceci en tant que système. C'est cette pédagogie que nous continuons à expérimenter et développer aujourd'hui dans notre centre de formation et de recherche pédagogique Extra Muros et que nous enseignons à d'autres formateurs et conseils dans le cadre de Transformation-École*[7].

Bien entendu, le modèle de Management Systémique n'est pas limité dans ses applications aux seuls comités de direction. Il peut être mis en œuvre dans le cadre de n'importe quelle équipe pour développer son efficacité, et ce quels que soient sa culture, son objet, son propos, sa taille ou ses responsabilités. Le modèle peut être appliqué dans son ensemble à tous les types d'équipe tant qu'il y a une volonté de mise en œuvre réelle et pratique des principes modernes de management. Ainsi, le modèle de Management Systémique peut contribuer au développement d'un management participatif, à la mise en place de délégations réelles ou d'un processus de consultation efficace, ou encore au développement de la motivation des membres d'une équipe, etc. C'est pour toutes ces raisons que nous proposons le modèle de Management Systémique à toutes les équipes dont les membres se sentent profondément concernés par leur développement et par le développement de l'efficacité et des résultats de leur organisation.

7. L'annexe II présente quelques éléments de pédagogie systémique, à l'attention d'intervenants effectuant des interventions dites de « cohésions d'équipe » en équipes naturelles.

© Les Éditions d'Organisation

1.4. Présentation des différents chapitres

Nous présentons ci-après un aperçu des différents chapitres qui composent ce livre :

Dans les chapitres deux et trois, intitulés respectivement : « Énergie et Frontières d'Équipes » et « Structure du temps et de la Matière » nous présenterons les critères de base qui pourront être utilisés d'abord pour définir une équipe puis pour établir les différences entre les différents types d'équipe. Car, en fait, les équipes, à l'instar des individus ou des groupes ethniques ont chacune une identité personnelle spécifique qui peut être également comprise, analysée et développée si l'on a mis en évidence les critères qui devront être observés et étudiés, ainsi que ses caractéristiques fondamentales. Dans ces deux chapitres, nous présenterons une « matrice des cultures d'équipe » qui déterminera les principaux critères structurels des équipes au moyen d'un modèle destiné à observer, analyser et classer leurs différentes cultures.

Au cours des quatre chapitres suivants, du chapitre quatre au chapitre sept, nous utiliserons cette « matrice des cultures d'équipe » pour définir les quatre types fondamentaux de cultures d'équipe que nous avons pu observer dans le cadre de notre expérience professionnelle. Nous décrirons leurs avantages et leurs inconvénients, et la façon dont ils fonctionnent, vivent, s'organisent, recrutent, obtiennent des résultats, évaluent leur personnel, conduisent leurs réunions, gèrent leur temps, préparent, prennent et réalisent leurs décisions, etc. En bref, nous exposerons leurs principales caractéristiques culturelles positives ou négatives. Ensuite nous donnerons les grandes lignes directrices qui peuvent permettre d'assurer l'évolution d'une équipe à travers les stratégies de développement ou les interventions de cohésion d'équipe.

Enfin, en Synthèses et Conclusions, nous proposerons quelques réflexions globales sur les probables évolutions des cultures d'équipe et d'organisation telles que nous les pressentons aujourd'hui. Cette conclusion est aussi un chapitre qui ouvre sur la suite de cet ouvrage. Ce second livre plus centré sur des leviers de changement propose des méthodes et outils permettant l'évolution à long terme des équipes dont nous sommes les responsables.

En revenant au facteur « co-incidence » que nous avons développé au début de cette introduction, nous illustrerons les corrélations entres les processus d'un comité de direction et l'incidence que ces processus ont généralement sur l'efficacité du reste de l'organisation. Nous voudrions ainsi souligner l'importance de chacun des principes que nous présenterons tant en termes

© Les Éditions d'Organisation

de développement de l'efficacité de l'organisation prise dans son ensemble qu'indirectement, en termes d'accroissement du résultat financier de l'organisation.

Nous conseillons au lecteur d'étudier aussi bien la cohérence globale du modèle de Management Systémique que chacun de ses ensembles de principes, apparemment séparés et spécifiques, qui jouent un rôle important dans le modèle complet et dans son efficacité pratique.

© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 2

Énergie et frontières d'équipes

Au cours de nos années d'interventions de cohésion d'équipes comme consultants au niveau des comités de direction, alors que nous élaborions le modèle du Management Systémique, nous avons pu régulièrement constater que bien que chaque équipe ait ses difficultés spécifiques et ses propres qualités, il existait des sujets généraux sur lesquels elles trébuchaient et ce, de façon assez constante. Si toutes les équipes que nous avons pu observer semblaient avoir leurs propres caractéristiques, elles pouvaient également être classées dans des catégories différentes qui présentaient chacune une cohérence. Dans certains cas, nous avons pu observer par exemple que certains types d'équipe avaient développé des avantages et des inconvénients spécifiques qui pouvaient être exactement à l'opposé de ceux d'autres types d'équipe. En structurant progressivement nos observations, nous avons développé quelques catégories simples, destinées à la classification des cultures d'équipe.

Nous avons ainsi pu observer, par exemple, que les équipes très scrupuleuses quant à leur gestion du temps manifestent généralement un niveau d'énergie très faible. Elles ne réagissent pratiquement pas ou peu aux incitations de leur environnement. Certes les membres de ce type d'équipe arrivent tous à l'heure pour les réunions, y restent présents jusqu'à la fin, mais leur niveau d'énergie et d'implication en ce qui concerne leur travail en équipe semble relativement faible. En dépit des efforts répétés pour rendre leurs réunions un peu plus vivantes et pour développer leur participation active, celles-ci conservent leur aspect ritualisé et leur réputation d'être ennuyeuses.

© Les Éditions d'Organisation

C'est exactement le contraire que l'on rencontre dans les équipes qui réagissent très fortement à leur environnement et qui présentent donc un très haut niveau d'énergie : leurs membres sont à la fois très impliqués, actifs et fortement créatifs. Toutefois, dans ce type d'équipe et en dépit de toute leur créativité, les membres ne semblent jamais être capables de surmonter leur extrême difficulté à respecter les délais. Au contraire, ils éprouvent une très grande résistance à mettre en œuvre des règles essentielles de structuration du temps, telles que la ponctualité et le respect des délais, ainsi que celui de l'ordre du jour lors de leurs réunions.

En fait, après avoir observé, travaillé et comparé les comportements d'un grand nombre d'équipes différentes, nous en sommes venus à la conclusion qu'il y avait souvent une corrélation directe entre ces deux critères : la gestion du temps et le niveau d'énergie. Cette corrélation indiquerait que, dans les équipes en général, le niveau d'énergie et la capacité de réaction à l'environnement sont inversement proportionnels à la capacité des membres de l'équipe à gérer convenablement les limites de leur temps. Cette polarité pourrait être illustrée par le graphique suivant :

Équipe A	Équipe B
Bonne gestion des limites du temps de la ponctualité et respect des délais.	Forte réactivité aux stimulations de l'environnement (niveaux de créativité et d'énergie intenses)
MAIS	**MAIS**
Faible réactivité face aux stimulations de l'environnement	Gestion du temps médiocre.

En travaillant avec les critères tels que ceux que nous venons de définir ci-dessus, et en les appliquant à la définition et à l'étude des équipes, on deviendra de plus en plus conscient de l'existence de types d'équipes réellement très différents. En fait, il semblerait qu'il y ait des cultures d'équipe définies dans lesquelles certains critères spécifiques apparaissent régulièrement en étroite corrélation avec d'autres.

Dans certaines équipes, il semble évident que le principal problème est la difficulté à appliquer des processus de décision clairement définis suivis d'applications efficaces. En général, ces équipes savent très bien comment prendre en compte les souhaits et les sentiments de chacun de leurs membres. Elles savent consulter, discuter et demander conseil. Ces équipes prennent régulièrement le temps nécessaire pour prendre en considération

© Les Éditions d'Organisation

l'opinion de toutes les personnes concernées par un problème. Malheureusement, elles ont également, en général, de grandes difficultés à prendre des décisions. Dans d'autres équipes très différentes, nous avons remarqué que le processus de décision était précis et suivi d'une grande efficacité dans son application. Malheureusement dans ce cas, on se retrouve souvent dans une équipe où l'on ne prend pas suffisamment en compte les différentes opinions et positions de chacun.

Ici, à nouveau, il semblerait qu'il y ait une forte corrélation entre deux critères. En effet, dans les équipes en général, tout se passe comme si l'échange d'informations était inversement proportionnel à la capacité à prendre des décisions. Plus le niveau de participation est élevé, plus il est difficile de prendre et d'exécuter des décisions. Plus le processus de prise de décision est bien défini et appliqué, moins les différentes opinions, positions personnelles et cadres de références individuels ont droit au chapitre ou sont pris en compte au sein de l'équipe.

Équipe C	Équipe D
Processus de prise de décision bien défini et efficace	Consultation et participation efficace
MAIS	**MAIS**
Faiblesse ou absence de la consultation	Processus de prise de décision confus.

Ces observations, parmi bien d'autres, nous ont conduits à nous concentrer sur les différents critères qui définissent une équipe, et sur les relations et les corrélations qui existent entre ces critères au niveau des cultures d'équipe. Le premier de ces critères que nous avons défini et observé et que nous présenterons au cours de ce chapitre, est celui des frontières. Les frontières d'une équipe illustrent sa relation à l'espace, au monde extérieur, et donnent de nombreuses indications sur son fonctionnement interne. Nous explorerons le critère de frontière avec le type et le flux d'énergie que l'équipe peut présenter.

La structure des frontières concerne les types de frontières externes qu'une équipe peut présenter à la fois sur le plan formel et informel. Le flux d'énergie concerne les façons dont une équipe peut agir ou réagir en tenant compte de ses propres objectifs et de l'influence de son environnement dans le cadre de ses processus quotidiens. Nous présenterons donc au cours de ce chapitre[1], les définitions et les réflexions concernant ces deux critères.

1. Nous suggérons ici au lecteur de répondre au questionnaire en annexe I.

© Les Éditions d'Organisation

2.1. Les critères d'équipe

Arrivant au siège d'une très grande organisation pour négocier un important contrat de service, le représentant d'un fournisseur fut introduit dans le bureau du directeur général. Une fois présenté aux différentes personnes qui se trouvaient dans le bureau, il réalisa que le directeur général lui-même avec qui il avait rendez-vous était absent. Parmi les personnes présentes, deux étaient directement concernées par son produit mais il devint rapidement évident qu'aucune décision ne saurait être prise sans l'accord du « patron ». Néanmoins, le représentant du fournisseur commença à présenter son produit aux autres managers. Il fut rapidement surpris de constater que toutes les personnes présentes étaient très bien informées et intéressées par ce qu'il avait à offrir. Cependant leur discussion fut interrompue à plusieurs reprises par des appels téléphoniques et à deux occasions, un des managers dut quitter le bureau, ayant ailleurs des obligations professionnelles urgentes. A plusieurs occasions, quelques membres du personnel, passant devant la porte ouverte du bureau, en profitaient pour dire un rapide bonjour. Toutes ces interruptions permettaient à nouveau des échanges d'informations sur le produit du visiteur, et sur tout autre sujet. Le fournisseur fut surpris par cette atmosphère empreinte de rencontres fortuites. Il apprécia également l'attitude amicale et ouverte qui semblait s'en dégager mais il fut également un peu déconcerté par le sentiment qu'il n'était pas pris au sérieux et que d'une certaine façon, il était en train de gaspiller son temps.

Puis soudain, le directeur général arriva. Il discuta rapidement et spontanément le projet avec toutes les personnes présentes et prit immédiatement sa décision. Pendant ce temps, d'autres personnes entraient et sortaient du bureau, apportant des messages ou venant juste chercher quelques informations. Le représentant du fournisseur était satisfait de ce que sa proposition eût été acceptée. Bien qu'il lui parût qu'il aurait pu rester alors que le groupe s'était engagé dans des discussions sur d'autres sujets, il sentit que n'ayant pas d'autres affaires le concernant à traiter, il lui revenait de prendre l'initiative de se retirer. Alors qu'il sortait, il remarqua une inscription écrite en grandes lettres, sur la porte d'entrée : « Le Management est une Série d'Interruptions Constamment Interrompues ».

Cette description pourrait être suffisante pour commencer à dresser un diagnostic des probables points forts et des faiblesses éventuelles de cette organisation. Par exemple, cette séquence illustre un système qui a une qualité bien définie : celle d'un haut niveau d'énergie. Il semble que tous les membres de l'équipe de management de l'organisation étaient intéressés de la même façon

© Les Éditions d'Organisation

à tous les projets concernant cette équipe. En fait, tous les membres se sentaient, personnellement responsables de rester toujours bien informés des détails, des projets et tous voulaient prendre part au processus de décision en échangeant volontairement perceptions, informations et idées. Ce haut niveau énergétique est évidemment une bonne chose pour la créativité, pour l'esprit d'équipe, l'échange d'information, la consultation, l'implication de tous les membres, le développement de la co-responsabilité, etc... On pourrait également supputer que les membres de cette équipe étaient réellement très engagés et qu'il leur était facile de communiquer en toute franchise, de se confronter aux problèmes quotidiens, et de dépenser leur temps sans compter.

Mais cette séquence illustre également le principal point faible de cette équipe, celui d'un management dont les frontières sont réellement très mal définies. Ce point faible est révélé en partie par une gestion du temps très lâche et non structurée et par une politique « porte ouverte » informelle qui fait que chacun peut entrer dans le bureau et interrompre la discussion, ou encore que n'importe qui peut quitter la réunion à n'importe quel moment. Ce point faible illustrant la fragilité ou l'imprécision des frontières peut exercer une influence négative sur la qualité du travail de l'équipe et sur son haut niveau d'énergie en ce sens que cette énergie peut être dispersée, gaspillée ou incapable de se concentrer efficacement. Mais, bien sûr, en elle-même une définition assez floue des frontières d'une équipe de management ne conduit pas obligatoirement à des conséquences aussi désastreuses. Toutefois, nous avons malheureusement observé qu'un management dont les frontières étaient mal définies au niveau supérieur d'une organisation, « co-incidait » généralement avec des effets très importants et souvent négatifs sur le reste de l'organisation. Le vol, un turn-over important au niveau du personnel et de la clientèle ou un taux d'absentéisme élevé sont quelques-uns des problèmes qui « co-incident » avec l'existence de frontières floues au niveau de l'équipe de direction. En fait, ces « problèmes » sont souvent des indicateurs indirects de points faibles au niveau du management global de l'organisation. A notre avis, le vrai problème est celui des frontières mal définies en général, plutôt que la myriade d'indicateurs plus spécifiques qui peuvent en découler. En fait, des problèmes ou des indicateurs plus limités tels que le taux d'absentéisme, n'ont pas à être résolus en eux-mêmes si le problème plus global des frontières au niveau de l'équipe de direction n'est pas bien analysé et traité auparavant. C'est cet aspect des caractéristiques d'une équipe que nous désirons analyser plus en profondeur maintenant.

© Les Éditions d'Organisation

2.2. Frontières et énergie

Pour mieux appréhender le concept de frontières d'une équipe de direction et ses implications, il est utile de faire référence à l'universalité de la notion de frontière telle qu'elle apparaît dans la théorie des systèmes[2]. Cette théorie stipule que tout système formel a une frontière externe. Pour ce qui nous concerne, cette frontière externe peut être géographique, administrative, psychologique, symbolique, énergétique ou mentale. Une cellule biologique, par exemple, a ses parois, et un corps humain sa peau. Une nation a également une frontière et une ville, ses limites. Un livre a sa couverture, cette phrase sa ponctuation, et une équipe également a ses frontières externes.

Pour dire les choses simplement, la frontière externe d'une équipe peut être définie comme les limites extérieures d'une zone géographique telle qu'un bureau, un groupe de bureaux, un étage ou tout un bâtiment. Elle peut aussi être définie en termes de qui « appartient » à l'équipe et de qui n'en fait pas partie. Cette définition pourrait également faire référence à la définition des tâches à exécuter ou à des critères administratifs tels que le salaire, la hiérarchie, la présence, le statut, l'histoire, ou la nature du travail. Dans certains cas par exemple, certaines personnes peuvent être considérées comme membres d'une équipe alors qu'elles sont détachées ailleurs. D'autres personnes peuvent être considérées comme produisant une grande quantité de produits en termes de charge de travail alors que sur le plan purement formel, elles sont considérées comme extérieures à l'équipe. En vérité, après analyse, nous avons souvent remarqué que les facteurs qui peuvent déterminer l'appartenance à une équipe peuvent être très nombreux, qu'ils peuvent être également définis de façon très souple et bien souvent plus ou moins implicite.

Une autre définition plus formelle a été proposée par Éric Berne, dans la théorie d'analyse transactionnelle : une frontière est « une distinction constitutionnelle, psychologique ou spatiale entre des membres et des non-membres »[3] d'un groupe. En allant un peu plus loin E. Berne fait la distinction entre les frontières externes, c'est-à-dire celles que l'on vient de décrire, et les frontières internes. Ces dernières soulignent la différence « entre le leadership et les membres » ou « entre différentes classes de membres de ce même groupe »[4]. Ces définitions plus complexes devraient nous aider à considérer les membres d'une équipe autrement que par un

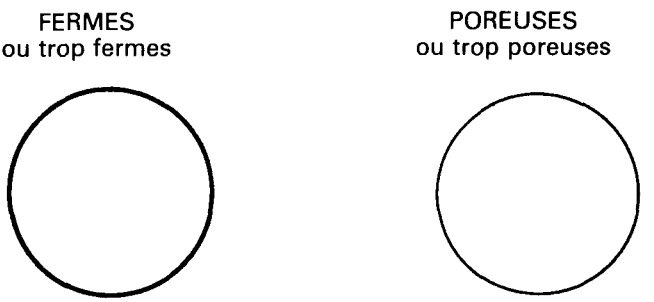
2. Telle que définie par L'école de Palo Alto. Voir : G. Bateson et P. Watzlawick en bibliographie.
3. BERNE, E. *The Structure and dynamics of Organisations and Groups*, Grove Press, New York, 1966, p. 238.
4. Ibid.

© Les Éditions d'Organisation

simple décompte de têtes ou une approche géographique. En fait, une analyse plus fouillée des frontières d'une équipe peut donner à son leader d'excellents indicateurs de la santé de son équipe en termes de points faibles et de points forts et en termes de ce qu'il serait nécessaire de faire afin d'améliorer son efficacité. Ainsi que nous l'avons montré ci-dessus, une définition claire et précise de la frontière externe d'une équipe peut être d'importance d'autant qu'elle peut souvent révéler les origines des principaux maux de tête de ses managers sur des sujets tels que le turn-over du personnel, le vol, l'absentéisme, ou le turn-over de la clientèle, les fuites d'information, la détérioration du matériel, la qualité défectueuse etc... Les problèmes liés à la frontière externe peuvent également indirectement influencer d'autres domaines comme les flux d'information, la prise de décision, le flux d'énergie, la gestion du temps et des ressources, le niveau d'engagement des membres de l'équipe, etc... Pour gérer efficacement une équipe, son leader doit par conséquent avoir une compréhension très claire de ce qu'il doit considérer comme étant à l'intérieur de ses frontières et à l'extérieur de celles-ci. Il se trouve de même confronté à la nécessité de gérer les flux d'énergie, de matière et d'information allant et venant au travers de ces frontières.

Lorsque l'on analyse les frontières externes d'une équipe, il est possible de mettre en évidence un certain nombres de différences en termes de porosité : par exemple, il peut se faire que certaines équipes possèdent des frontières si bien définies et si tangibles qu'elles présentent à leur environnement une attitude beaucoup trop fermée ou protectionniste. A l'autre extrémité de l'éventail des possibilités, on peut constater qu'il existe des équipes dont les frontières se caractérisent par une telle porosité qu'elles ne semblent pas posséder de quelconques limites...

LES FRONTIÈRES D'ÉQUIPES



© Les Éditions d'Organisation

Nous allons ci-dessous, et dans un premier temps, définir davantage les équipes qui présentent des frontières plutôt poreuses, puis, dans un second temps, celles qui présentent des frontières plutôt fermes.

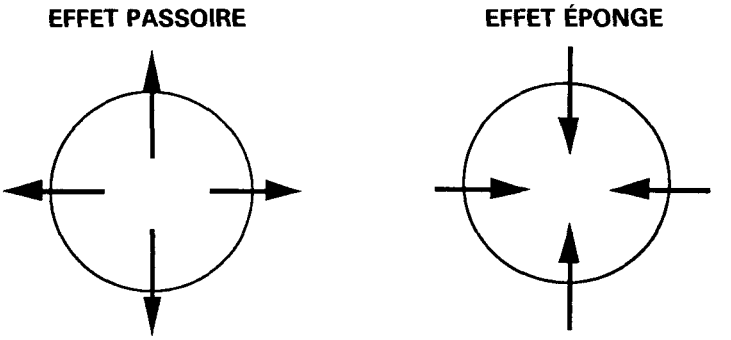
Frontières poreuses : Au-delà de la question d'une simple porosité des frontières, nous avons également pu observer que les frontières d'une équipe pouvaient en réalité présenter cette caractéristique de porosité de deux façons différentes. La première est illustrée ci-dessus par le cas de cette équipe constamment interrompue au cours de son travail par des éléments extérieurs tels que des appels téléphoniques, du passage des visiteurs, des fournisseurs imprévus, des informations nouvelles ou des problèmes d'urgence. C'est ce que nous appellons « l'effet éponge ». Dans ces occasions, il semblerait que l'équipe permet à son environnement de l'interrompre constamment, dans son rythme de travail ou dans son orientation. Le second type de porosité que nous avons mis en évidence peut être illustré par les équipes qui sont incapables de travailler du fait de la trop fréquente absence d'un nombre important de leurs membres ou du moins, du fait de l'absence régulière des membres les plus importants. Ce type de problème lié à la frontière pourrait être appelé « l'effet passoire », qui décrit une déperdition des éléments internes vers l'environnement extérieur de l'équipe.

Nous avons pu observer un cas dans la direction générale d'une organisation internationale où, pendant une période de près de deux ans, le taux d'absentéisme aux réunions du comité de direction était en moyenne de 30 %. Sur les dix membres du comité, il en manquait trois presque à chaque réunion ; ces réunions n'étaient pas interrompues, mais les membres étaient trop souvent soit absents de leur propre chef, soit appelés à l'extérieur dans le contexte d'affaires urgentes. L'inefficacité qui résultait du manque de continuité, liée aux absences, illustre les implications finales de cet « effet de passoire », par lequel les éléments internes d'une équipe se trouvent constamment aspirés vers l'extérieur. Dans ces cas, l'environnement a plus d'importance ou de priorité que l'équipe même, ce qui a pour effet évident de nuire à son efficacité de fonctionnement.

Les deux types de porosité des frontières que nous venons de décrire ci-dessus, l'effet « passoire » et l'effet « éponge » peuvent également être interprétés comme deux types différents de flux d'énergie. En fait, « l'effet de passoire » est un flux d'énergie dirigé vers l'extérieur de l'équipe, comme dans le cas d'une expulsion, alors que « l'effet d'éponge » est un flux d'énergie dirigé vers l'intérieur de l'équipe, comme dans le cas d'une absorption. Le premier est de nature centrifuge, explosant vers l'environnement

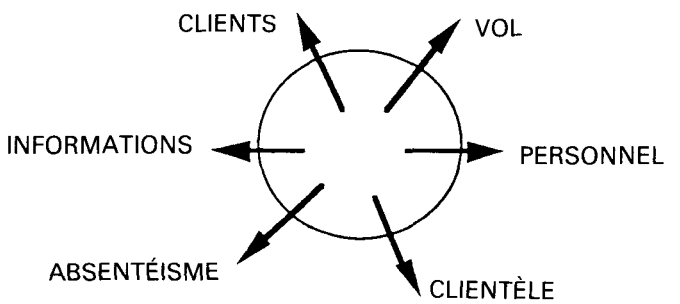
© Les Éditions d'Organisation

alors que le second est de nature centripète, dirigé vers l'intérieur comme une force ramenant toujours vers le centre.



Ces deux types de flux d'énergie sont importants pour comprendre les problèmes des différents types de frontières d'équipes et les effets qu'ils peuvent avoir sur la dynamique d'une équipe. Dans le cas de « l'effet de passoire », avec des frontières excessivement poreuses et une énergie centrifuge, nous pourrons observer l'équivalent d'un phénomène de fuites ou d'hémorragie provenant de l'organisation : ces phénomènes se manifesteront éventuellement sous la forme d'un turn-over élevé au niveau du personnel, d'un exode des cerveaux, d'un taux élevé d'absentéisme et de maladie, de vol, de fuites d'information, d'un faible taux de fidélité parmi les clients, etc... On rencontre donc ici un phénomène de perte dû aux fuites à travers les frontières externes. Il s'agit soit d'une poussée d'énergie dirigée de l'intérieur de l'équipe vers l'extérieur, soit d'une attirance provoquée par l'environnement qui aspire la matière interne de l'équipe...

EFFET PASSOIRE
Flux d'énergie poussant ou tirant vers l'extérieur



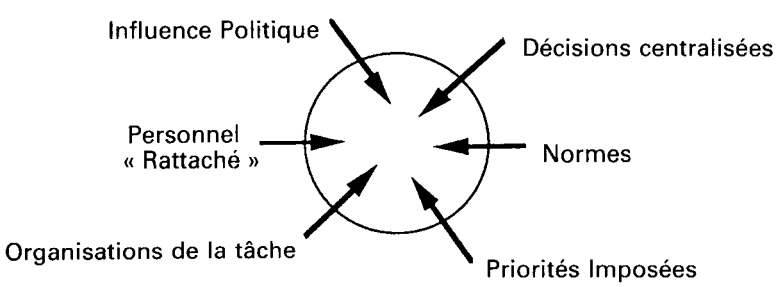
© Les Éditions d'Organisation

Le syndrome de l'exode des cerveaux au niveau des membres de l'équipe de direction d'organisations importantes forme un exemple classique de porosité des frontières et de flux d'énergie tirant ou poussant vers l'extérieur. Un certain nombre de grandes sociétés connaissent un turn-over élevé au niveau de leurs cadres supérieurs, surtout si ceux-ci ne sont pas satisfaits de la façon dont fonctionne leur organisation. Nous avons même observé des équipes de direction où ce turn-over atteignait 100 % par an. Qu'il s'agisse de démissions ou de renvois ; les équipes qui se caractérisent par un constant remplacement de personnel souffrent réellement de cette forme sévère d'hémorragie. Elles subissent des pertes évidentes d'efficacité du fait des efforts constants du groupe pour s'adapter à de nouveaux visages, de nouvelles personnalités et de nouvelles habitudes de travail. Que ces remplacements aient lieu parce que l'équipe ne peut retenir ses managers ou que l'environnement attire ceux-ci par des offres plus intéressantes, conduit au même résultat : l'équipe aura besoin de transfusions constantes pour faire face à cette hémorragie, ne serait-ce que pour conserver ses capacités, sans parler des efforts nécessaires pour assurer des progrès à long terme. Cet exemple illustre assez bien le gaspillage d'énergie et d'efficacité comme étant le prix (très élevé) qui doit souvent être payé en cas de mauvaise gestion des frontières au niveau du comité de direction.

Pour ce qui concerne « l'effet d'éponge », dans le contexte de frontières excessivement poreuses et de flux d'énergie centripètes (dirigés vers l'intérieur) nous avons pu observer des interventions ou interruptions excessives provenant de l'environnement sur l'équipe.

L'EFFET ÉPONGE

(Flux d'énergie tirant ou poussant vers l'intérieur)



Il en résulte un comportement qui doit par trop s'adapter à de constants changements de politiques, de modifications de procédures, de remises en question des décisions, de redéfinition des

© Les Éditions d'Organisation

structures, de redistribution des tâches, de réévaluation des priorités, de réorganisation des bureaux etc... L'équipe semble attirer, provoquer, ou réagir aux interventions extérieures continuelles, sous la forme de stress ou de pression. Cela peut être la conséquence de ce que l'environnement a plus d'influence dans la définition de tous les détails du fonctionnement interne de l'équipe que l'équipe elle-même. Cet effet découle de frontières trop poreuses, associées soit à des flux d'énergie aspirés par une partie de l'équipe, soit à des flux d'énergie poussant vers l'intérieur et provenant de l'environnement.

L'étude du cas d'un comité de direction d'une chaîne de restaurant peut apporter une démonstration de l'importance que l'on doit accorder à la définition soigneuse des frontières externes d'une équipe de managers. L'équipe en question débutait ses réunions mensuelles vers 8 h 30 et les terminait rarement avant 21 h 00. Ces réunions « marathons » duraient depuis plusieurs années en dépit du fait que la plupart des membres de l'équipe les sentaient peu efficaces. Une rapide analyse des processus de ces réunions mit en évidence le haut degré de porosité des frontières, associé à un très fort « effet d'éponge. »

Les réunions commençaient invariablement en l'absence de deux ou trois retardataires. Lorsqu'ils finissaient par arriver, il fallait alors prendre du temps pour les informer du travail réalisé en leur absence. Mais bien sûr, en général, les nouveaux arrivants disposaient de nouvelles informations pouvant avoir une influence sur le cours des travaux, et voulaient en faire part. Pendant ce temps, deux ou plusieurs autres membres de l'équipe quittaient la salle de réunion soit pour passer un appel rapide, soit pour faire une brève incursion dans leur bureau, et de ce fait ils n'étaient pas mis au courant de ces nouvelles informations. Lorsqu'ils revenaient à leur place, ils demandaient alors à être informés de ce qui avait été dit. Ils ajoutaient à leur tour, quelques informations plus récentes, qu'ils venaient juste de recueillir en traversant les bureaux et qui pouvaient avoir également une influence sur le cours de la discussion, tandis que dans le même temps, d'autres membres de cette équipe s'absentaient. Ce processus, avec quelques variations, pouvait ainsi se poursuivre pendant des heures. Ainsi chaque sujet était réexaminé un nombre infini de fois, chaque information nouvelle servant à remettre en question la décision prise auparavant, chaque absent profitant de son retour pour remettre en question le travail des autres. Pour accroître encore le problème, les conversations qui s'établissaient avec l'environnement à l'extérieur des réunions provoquaient de nombreuses fuites contradictoires d'information. Elles étaient donc la source de confusions et de réactions très négatives dans le reste de

© Les Éditions d'Organisation

l'organisation. Ces réactions revenaient alors au cours des réunions suivantes du comité de direction afin d'obtenir de nouvelles remises en cause des décisions. En conclusion, ce processus gaspillait énormément de temps et d'énergie pour arriver à des décisions qui se retrouvaient remises en question peu de temps après leur adoption.

Un deuxième exemple de frontières poreuses associées à des flux d'énergie dirigés vers l'intérieur ou « effet d'éponge » est celui que l'on peut souvent observer dans le cadre familial, au moment d'une période de crise. On remarquera alors souvent que l'environnement a tendance à intervenir trop librement dans le cadre d'une famille « à problèmes ». Les amis, les beaux-parents, les pasteurs et les prêtres, les voisins et les membres plus éloignés de la famille dispensent de « bons conseils » qui ne font qu'ajouter aux problèmes plus souvent qu'à leur tour. La solution évidente est de développer plus efficacement la gestion de ses frontières externes. Le premier pas vers cette solution est bien entendu de s'assurer que les membres de la famille eux-mêmes cessent de solliciter ces interférences extérieures et qu'ils s'attachent à définir plus fermement les frontières de leur famille. La seconde étape, qui n'est pas habituellement nécessaire, est d'exclure ces intervenants extérieurs qui insistent pour s'ingérer dans les affaires de la famille. Cet exemple pourrait très bien être appliqué à de nombreuses équipes professionnelles lorsqu'elles traversent une période de crise. C'est en effet dans ces cas que l'on verra les associés, actionnaires, partenaires, fournisseurs, filiales et maisons-mères, banques et créditeurs se mêler du problème et ajouter de l'huile sur le feu. Seule une équipe à frontières solides pourra traverser la tempête sans trop de dégâts.

Les conseils indirects, qu'ils soient ou non sollicités par l'équipe, et les courts-circuits plus directs, augmentent souvent plus les problèmes qu'ils n'aident à leur solution. En fait, l'environnement a généralement son propre cadre de références, de fidélité, d'objectivité, de buts politiques et de stratégies et ne fait bien souvent qu'accroître le stress et la confusion de l'équipe au lieu de contribuer réellement à la résolution de ses problèmes. Toutefois, des frontières poreuses sont dans une certaine mesure nécessaires à tous les systèmes, y compris les équipes. Car bien évidemment, aucun système ne peut vivre en complète autarcie, éliminant tous les échanges avec son environnement. Une équipe échange des informations, des flux d'énergie, des biens, avec son environnement et ce, à travers des frontières poreuses. Dans ce contexte, la porosité est alors également une caractéristique nécessaire pour assurer l'évolution de l'équipe, sa créativité, son renouveau et son développement. Si ce n'est pas le cas, on peut considérer ses frontières comme trop imperméables ou trop rigides.

© Les Éditions d'Organisation

Les frontières imperméables. Toutes les équipes n'ont pas des frontières poreuses qui permettent des fuites. Dans un grand nombre de cas, on observera des frontières fermes, imperméables ou même présentant une trop grande résistance. Ces équipes savent de quelle façon se défendre contre les influences extérieures ou encore comment se concentrer sur le travail qu'elles ont en cours et ainsi éviter toute dispersion. Ces caractéristiques indiquent des frontières externes très fortes ou imperméables. Dans certains cas, ces frontières externes pourraient être considérées comme excessivement imperméables. Cela sera particulièrement vrai s'il n'y a que peu ou aucun échange entre l'équipe et son environnement extérieur. L'équipe adopterait alors une attitude excessivement fermée sur elle-même ou protectionniste, ressentant le monde extérieur soit comme dangereux, soit comme insignifiant. Comme dans le cas de frontières poreuses, les équipes disposant de frontières externes imperméables peuvent être analysées en termes de flux d'énergie dirigés vers l'intérieur ou vers l'extérieur.

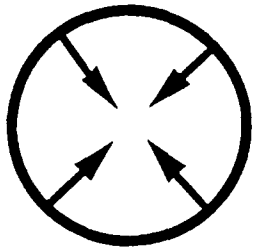
Toutefois, les résultats de ces forces implosives ou explosives auront des effets différents de ceux auxquels on peut assister avec des frontières poreuses. Une organisation ou une équipe qui semble être concentrée sur elle-même et n'accordant que peu ou aucune attention à son environnement en termes d'échanges dynamiques, peut être considérée comme une équipe de type implosif. Tous les flux d'énergie sont tournés vers l'intérieur. Mais d'autre part, une équipe fermée qui consacrerait la plupart de son temps, de son énergie et de ses activités à mettre en œuvre des méthodes pour combattre la compétition, le développement de nouveaux produits plus performants ou pour se protéger elle-même d'un environnement qu'elle jugerait trop concurrentiel ou trop dangereux, pourrait être considérée en termes d'énergie comme de type centrifuge.

Comme le montre le graphique ci-après, l'orientation des flux d'énergie est un critère important à prendre en compte, dans une analyse d'équipe, autant du moins que celui-ci déterminera les différences de base entre les divers types de cultures d'équipe. Dans le cas de flux d'énergie dirigés vers l'extérieur, l'équipe sera dynamique, compétitive, même agressive. Dans le cas de flux d'énergie dirigés vers l'intérieur, l'équipe sera plus introvertie, lente, stable, orientée vers la qualité, le long terme et la recherche.

Lorsque nous observons par exemple, l'équipe de managers d'une organisation industrielle très traditionnelle, sous contrôle familial, il semble que l'environnement ne compte réellement que pour très peu dans leurs préoccupations quotidiennes. Cette société s'est généralement centrée sur ses propres objectifs pendant des décennies, ou plus. Les managers cherchent à produire des

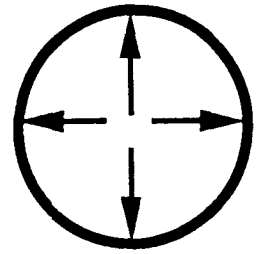
© Les Éditions d'Organisation

FRONTIÈRE IMPERMÉABLE
ÉNERGIE CENTRIPÈTE



Forces dirigées vers l'intérieur
implosif
Orientée vers la qualité

FRONTIÈRE IMPERMÉABLE
ÉNERGIE CENTRIFUGE



Forces dirigées vers l'extérieur
explosif
Orientée vers la compétition

biens de très haute qualité, dûment testés et vendus à une clientèle très stable sans jamais remettre en question ni eux-mêmes, ni leur clientèle, ni leurs produits. Les managers sont tous eux-mêmes très anciens dans la société et en tant qu'équipe, ils ne se sentent nullement concernés par la compétition, convaincus que leurs produits sont réellement les meilleurs. De la même façon, ils n'accordent généralement que très peu d'attention à l'évolution du marché, étant absolument sûrs que leurs clients auront toujours besoin et achèteront toujours de leurs excellents produits. Dans ce type d'organisation, les réunions de comité de direction fonctionnent très bien, sans interruption et sans surprise. L'on peut dire sur le plan général que dans ces sociétés tout est parfaitement prévu. On peut même comparer ce type d'organisation à un chronomètre suisse. Tous les détails sont minutieusement examinés, tout le monde sait exactement ce qu'il doit faire et le fait. Il n'y a jamais aucune surprise déplaisante.

Ce type d'organisation peut être qualifié comme ayant des frontières externes imperméables pour autant, du moins, que ses interactions avec l'environnement sont établies à un niveau minimum et généralement prévisible. Il pourrait encore être défini comme possédant des flux d'énergie dirigés vers l'intérieur ou centripètes, en ce sens que les préoccupations et les objectifs internes de l'organisation représentent les critères les plus importants, tels qu'ils sont définis par la société elle-même. Ce n'est ni le marché, ni la concurrence. Il est bien évident que ce type d'équipe a des qualités mais également des inconvénients.

Une frontière externe imperméable peut également être le critère d'un type de culture d'entreprise très différent s'il est associé à des flux d'énergie internes centrifuges ou dirigés vers l'extérieur. Nous avons ainsi, par exemple, rencontré une fois une organisation qui était extrêmement fière de son système de sécurité

© Les Éditions d'Organisation

ENTREPRISE CENTRIPÈTE
(frontières fermées)

QUALITÉS	INCONVÉNIENTS
Personnel stable	Personnel âgé
Clientèle stable	Clientèle stagnante
Développement sécurisé	Absence de développement
Stratégie à long terme	Inadaptabilité
Hautement prévisible	Absence d'innovation
Produit de haute qualité	Produit dépassé

très performant. Bien entendu, en tant que visiteur, on ne nous laissa jamais seul pendant notre visite des lieux. Chaque membre de l'organisation avait sa carte magnétique d'identification personnelle qui ne pouvait fonctionner que associée à un code secret personnalisé. Cette carte ne donnait à son détenteur l'autorisation d'accès que dans certains locaux, départements ou bureaux, et ce, seulement à certaines périodes de la journée. La carte tenait compte bien entendu du statut de son détenteur, de son niveau hiérarchique, de sa définition de fonction, etc... Il avait donc accès à certains départements, certaines zones de détente, certains passages et pas à d'autres. Il est inutile de préciser que les règles de sécurité étaient très strictes.

Cette organisation donne une image assez évocatrice de frontières extérieures non poreuses et éventuellement excessivement imperméables, associées à des flux d'énergie dirigés fortement vers l'extérieur. Les flux d'énergie dirigés de façon excessive vers l'extérieur sont représentés par la crainte presque caricaturale de l'environnement. L'excès apparaît lorsque l'on remarque une série d'autres indicateurs illustrant des comportements excessivement défensifs, compétitifs ou protectionnistes à l'intérieur même de l'entreprise entre départements, services, équipes ou membres du personnel. Que dans certains cas, dans des environnements extrêmement concurrentiels, ce type d'attitude protectionniste soit justifié n'est pas en fait le sujet. Le point important est de réaliser qu'aux côtés de la gestion de frontières externes strictes, peuvent apparaître d'autres caractéristiques culturelles organisationnelles. Des frontières extrêmement fermées ou imperméables associées à des flux d'énergie dirigés vers l'extérieur peuvent provoquer des attitudes trop défensives, un manque de créativité, une compétition trop importante, une absence de coopération, une circulation difficile de l'information, un manque de confiance, et d'autres attitudes à la fois négatives et improductives à l'intérieur même du système. Si ces attitudes peuvent paraître justifiées quand elles sont envisagées dans le cadre des relations de l'entreprise avec son

© Les Éditions d'Organisation

environnement, le problème devient beaucoup plus sérieux lorsque l'on s'aperçoit de l'utilisation de ce même type de relation à l'intérieur de l'organisation, entre ses départements services, ou ses membres. En fait, elles peuvent conduire à des effets totalement négatifs sur l'efficience interne de l'organisation.

ENTREPRISE CENTRIFUGE

QUALITÉS	INCONVÉNIENTS
Défensif	Protectionnisme
Haut niveau de compétence	Manque de créativité
Aggressivité	Désinformation
Compétitivité	*Paranoïa*
Forte rentabilité	Luttes intestines
	Vision à court terme

Ailleurs, nous avons pu observer les résultats des réunions d'un comité de direction dans le contexte d'une organisation de type technocratique qui fonctionnait très bien. Les réunions commençaient à l'heure, l'ordre du jour était toujours bien préparé et les sujets étaient traités dans les délais prévus. Les discussions détaillées et les argumentations avaient lieu entre deux ou trois membres de l'équipe à la fois concernant des points techniques très précis. Pendant ces discussions, les autres membres du comité écoutaient attentivement, se gardant de toute interruption et attendaient leur tour pour traiter les sujets qui les concernaient et qu'ils avaient préparés soigneusement. On aurait pu dire en fait que chaque réunion se déroulait comme une série de réunions à deux ou à trois, puisque les managers qui ne prenaient pas part à la discussion écoutaient sans interrompre. Certains des membres de l'équipe qui considéraient que ce n'était qu'un gaspillage de temps de rester assis à écouter leurs collègues, donnaient le maximum d'informations toutes préparées à l'avance dans le laps de temps le plus court possible. A l'image des réunions de ce comité de direction, l'organisation dans son ensemble semblait parfaitement efficace mais l'on devait remarquer la faiblesse ou l'absence totale de coopération entre les départements, et ce aussi bien au niveau de la communication que de l'implication. On avait souvent l'impression que cette organisation était comme une sorte de fédération de départements autonomes travaillant chacun pour soi, sans s'occuper des autres. C'est un des inconvénients importants d'un système défini par une frontière externe rigide et des flux d'énergie dirigés vers l'extérieur. Le mot d'ordre qui pourrait illustrer la communication entre les chefs de ces départements aurait pu être « Chacun chez soi », ou « ne venez pas mettre le nez dans mes affaires et je ne mettrai pas le mien dans les vôtres ».

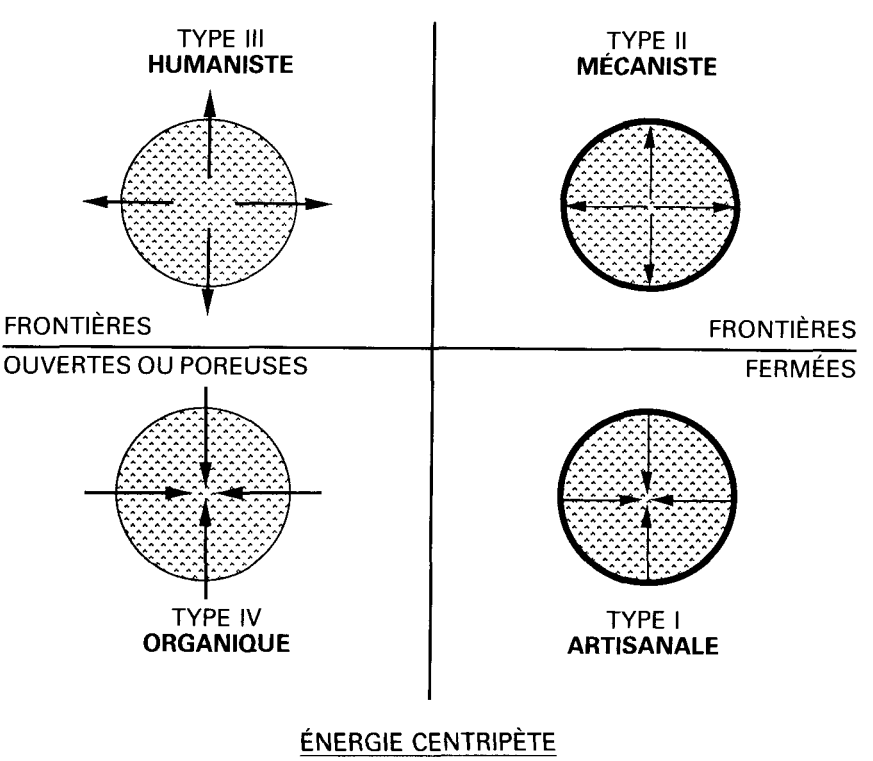
© Les Éditions d'Organisation

Les réflexions que nous venons d'exprimer en ce qui concerne les frontières d'une équipe et les flux d'énergie nous ont conduits à développer un modèle dynamique des cultures d'équipe que nous présentons ici sous la forme d'un diagramme matriciel. Les critères de base de cette matrice, comme nous l'avons mentionné, sont la porosité des frontières et l'orientation des flux d'énergie. En suivant ces critères, une équipe peut dès lors avoir :

1) des frontières **ouvertes, ou poreuses**
2) des frontières **fermées, ou non poreuses,**
et
A) des flux d'énergie **centrifuges, ou dirigés vers l'extérieur**
B) des flux d'énergie **centripètes, ou dirigés vers l'intérieur.**

Ces critères présentés sous une forme matricielle nous donnent les différents types de culture d'équipe suivants, que nous avons dénommés 1) l'équipe de **TYPE I** ou **ARTISANALE**, 2) l'équipe de **TYPE II** ou **MÉCANISTE**, 3) l'équipe de **TYPE III** ou **HUMANISTE**, et 4) l'équipe de **TYPE IV** ou **ORGANIQUE.**

MATRICE DES CULTURES D'ÉQUIPE



© Les Éditions d'Organisation

Ces quatre types d'équipe différents sont présentés sur un repère orthonormé, dans le sens contraire des aiguilles d'une montre, du **TYPE I** dans le cadran inférieur droit au **TYPE IV** dans le cadran inférieur gauche[5].

Les observations que nous avons recueillies à propos d'un grand nombre d'équipes, à tous les niveaux d'entreprises, d'organisations et d'industries différentes nous ont permis progressivement d'approfondir les caractéristiques et les définitions de chacun des types d'équipe ci-dessus et de préciser plus en détail leurs critères et leurs indicateurs culturels. Le tableau suivant présente quelques uns des mots clefs décrivant les processus et les styles de chaque type de cultures d'équipe :

MATRICE DES CULTURES D'ÉQUIPE
MOTS CLEFS

TYPE III ou « HUMANISTE »		**TYPE II ou « MÉCANISTE »**	
Réalisation	Explosion	Préparation	Limitation
Développement	Dispersion	Contrôle	Protectionnisme
Servir	Démocratie	Méthode	Oligarchie
Partager, donner		Structuration	Technocratie
Coopération		Planification	
Croître		Organisation	
Exploration		Compétition	
Proposer		Confronter	
TYPE IV ou « ORGANIQUE »		**TYPE I ou « ARTISANALE »**	
Apprendre	Interruption	Qualité	Concentration
Réaction	Invasion	Fidélité	Idéalisme
Rapidité	(Occupation)	Tradition	Implosion
Créativité	Anarchie	Construction	Autarcie
Adaptabilité		Artisan	Monarchie
Spontanéité		Héritage	
Absorption		Recherches	
Opportunité		Concevoir	
Réseau			

Ces mots clefs donnent quelques indications sur la nature des types d'équipe qui sont décrits plus en détail dans les chapitres suivants. Mais avant de passer directement à une présentation plus descriptive de chacun de ces types de culture, nous aimerions proposer quelques réflexions supplémentaires sur la structure du temps que nous avons pu observer dans chaque type d'équipe, ainsi que certains commentaires plus symboliques sur ce qui pourrait être la structure de la matière à l'intérieur de chacun de ces types d'équipe. Ces réflexions font l'objet du prochain chapitre.

5. Cette disposition graphique rappelle le travail de Hersey et Blanchard concernant les styles de direction, et celui de Taibi Kahler concernant les types de personnalité. Quoiqu'il existe de nombreux rapprochements entre ces concepts, nous mettons en garde le lecteur de ne pas les confondre.

© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 3

Structure du temps et de la matière

Au cours du chapitre précédent, nous avons précisé les quatre types de cultures d'équipe en soulignant l'importance des différents types de frontières. La structure des frontières est en effet un indicateur important de la culture ou de l'identité d'une équipe. L'étude des différents types de frontières d'un groupe, et des flux d'énergie que l'on y rencontre, fournit à un observateur, ou analyste, la possibilité d'en déduire des informations importantes concernant l'équipe telles que ses handicaps, ses talents, son efficacité, ses problèmes, etc. Toutefois, le lecteur attentif peut également avoir remarqué que la structure du temps est un autre critère important dans les nombreux exemples que nous avons présentés jusqu'ici, lorsque nous illustrons nos propos sur les équipes.

Dans une des équipes que nous avons décrites, le directeur général arrivait en retard à une réunion. Avant son arrivée, certains de ses managers recevaient le visiteur attendu et le travail pouvait commencer. Dans d'autres cas, les managers étaient constamment appelés à l'extérieur de la réunion pour des affaires urgentes. Ces deux exemples sont démonstratifs d'une gestion du temps trop floue qui se produit souvent dans les équipes où les frontières sont faibles ou poreuses. D'autre part, si ces mêmes frontières sont plus rigides, il semble alors que tout se passe comme si la gestion du temps était également plus structurée ou encore, plus linéaire. En effet, on constate généralement que les réunions se tiennent à l'heure prévue, que ceux qui y participent sont

© Les Éditions d'Organisation

ponctuels et que l'ordre du jour et les délais sont respectés dans le cadre des systèmes qui présentent des frontières externes plus fermes ou rigides.

De ce point de vue, on pourrait rapidement conclure que les équipes ayant des frontières poreuses ne présentent que des inconvénients quant à la gestion du temps et que par contre, les équipes définies par des frontières externes rigides savent très bien gérer leur temps. Ce serait pourtant être relativement éloigné de la réalité. Pour approfondir plus sérieusement les différentes façons dont les quatre types de cultures d'équipe gèrent leur temps et les avantages et les inconvénients de chaque processus de gestion du temps, nous voudrions proposer une analyse plus détaillée des différentes structures du temps que nous avons pu observer.

3.1. Les Temps

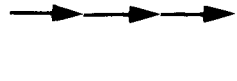
En général, on accepte le principe selon lequel une approche méthodique et linéaire de la gestion du temps est une bonne approche et qu'une approche plus hasardeuse ou opportuniste, réagissant constamment aux événements qui se présentent, est une « mauvaise » approche ou une approche inefficace. Un manager qui planifie soigneusement à long terme ses stratégies et qui les réalise par la suite, est généralement considéré comme plus efficace que celui qui sautera instinctivement d'un projet à un autre, sans être sûr de sa conclusion. Ces jugements font traditionnellement partie des idées reçues. Mais une analyse plus minutieuse peut donner au lecteur une connaissance plus précise des avantages et des inconvénients des différents types de gestion du temps et une meilleure connaissance de ce qui peut conduire une équipe à améliorer ses performances.

Lorsqu'une équipe commence ses travaux à l'heure, respecte l'ordre du jour de ses réunions, délivre ses produits à ses clients dans les délais attendus, reçoit ses visiteurs sans retard, et paye ses fournisseurs dans des délais raisonnables, on la considère comme efficace. On considère alors qu'une telle équipe gère son temps de façon linéaire ou encore « monochronique ». Lorsqu'une équipe sait saisir une opportunité et profite d'une affaire inattendue, lorsqu'elle peut opérer des changements rapides pour tenir compte d'une nouvelle évolution du marché, et qu'elle sait adapter constamment ses produits à l'état des découvertes et des développements les plus récents, ou encore satisfaire la demande formulée par un client original, on dit d'elle qu'elle est une équipe

© Les Éditions d'Organisation

« dynamique ». On considère alors qu'elle gère son temps de façon non linéaire ou encore de façon « polychronique »[1].

LA GESTION DU TEMPS I

Monochronique	**Polychronique**
	
linéaire contrôlé, prévisible	non-linéaire adaptable, imprévisible

LE TEMPS MONOCHRONIQUE : La meilleure description de l'approche monochronique du temps peut être rendue par des phrases du type : « chaque chose en son temps », ou « gagnons du temps », ou encore « ne perdons pas notre temps ». Dans cette optique, le temps est considéré comme une longue route linéaire de siècles qui se suivent les uns les autres. Ces siècles sont eux-mêmes fragmentés en années, mois, jours, heures, etc. Il est de même caractéristique de cette optique que le temps passé est perdu à jamais. Une pendule digitale en donne une bonne illustration. On doit considérer également ici que le temps est une denrée rare. Son offre est limitée et en conséquence, ne doit pas être gaspillée. Les équipes qui fonctionnent selon la conception d'un temps linéaire, fragmenté et consécutif s'efforceront, par exemple d'avoir des réunions bien planifiées qui se déroulent comme prévu suivant l'ordre du jour pré-établi. Ces équipes essaieront généralement d'exclure tout élément extérieur qui pourrait survenir et provoquer l'interruption des plans et des programmes linéaires prévus. Cette description des équipes monochroniques correspond assez bien à la description faite ci-dessus de la culture de l'équipe Mécaniste qui, des quatre types de cultures d'équipe, est la plus linéaire dans sa gestion du temps. Les équipes qui ont adopté une gestion monochronique du temps sont donc souvent sensibles aux questions de prévision et de contrôle du temps et elles limiteront ou excluront tout ce qui pourrait influencer leur gestion du temps d'une façon imprévisible ou perturbatrice. C'est en fait une de leurs principales limites car « imprévisible » étant souvent synonyme pour elles de « inefficace », ces équipes peuvent manquer de

1. Les termes « monochronique » et « polychronique » viennent d'E.T. Hall, *La Danse de la Vie*, Seuil.

© Les Éditions d'Organisation

nombreuses opportunités, limiter leur créativité et exclure tout ce qui n'est pas contrôlable. Elles ont également souvent une aversion pour tout ce qui est en retard ou au contraire en avance par rapport à ce qu'elles ont programmé. Il en résulte qu'elles s'excluent ainsi de bien des opportunités fondamentales et ce, tout simplement parce que celles-ci n'étaient pas programmées d'une façon formalisée par leurs experts.

Mais, d'autre part, les qualités d'une gestion monochronique du temps sont évidentes. Dans les équipes qui présentent une structure du temps monochronique, il est possible de programmer, de planifier, de construire, de prévoir, de contrôler, de préparer et de réaliser sans aucune surprise. Ici aussi, c'est typiquement le cas de l'équipe de Type II ou Mécaniste. Pour celle-ci, la gestion monochronique du temps est facilement ressentie comme une sorte d'idéal correspondant, en général, au cadre de références occidental ou anglo-saxon. Considérée comme la plus rationnelle, dans un sens linéaire, elle l'est encore souvent comme la plus efficace.

Cette dimension culturelle est une des raisons pour lesquelles l'observateur analysant une culture d'équipe doit être extrêmement prudent. Toute considération superficielle d'une équipe ou d'entretien avec les membres de cette équipe peut révéler que celle-ci a, ou pense avoir une approche monochronique du temps. Mais nous avons pu observer que la réalité quotidienne de ces équipes est tout à fait différente. En fait, un grand nombre font des efforts afin de mettre en œuvre des actions suivant une approche monochronique, mais en réalité et en dépit de tous leurs efforts, elles restent irrémédiablement polychroniques. L'analyste astucieux devra faire attention à tous les menus détails qui se présenteront à lui plutôt que de limiter son analyse aux apparences plus globales et plus formalisées. Les règles concernant la gestion du temps des équipes peuvent être des indicateurs bien utiles pour situer la réalité d'une culture d'équipe. Ainsi, par exemple, pendant les réunions, les membres de l'équipe sont-ils ponctuels, s'absentent-ils, respectent-ils l'assiduité à ces réunions ? Respectent-ils les ordres du jour ? Finissent-ils à l'heure ? Si c'est en général le cas, alors, on peut considérer que cette équipe présente une forte dimension monochronique. Dans le cas contraire, il est alors probable qu'elle indiquera une des qualités polychronique, intrachronique, ou encore extrachronique, détaillées ci-dessous.

LE TEMPS POLYCHRONIQUE : Le management dans les couloirs (by walking around) ou encore « le management par crises » sont des bonnes illustrations de ce que peut être une approche polychronique du fonctionnement des organisations. Polychronique signifie qu'il y a plusieurs niveaux de temps qui coexistent et

© Les Éditions d'Organisation

qui sont actifs à la même période. Une personne polychronique n'hésiterait pas à répondre à un appel téléphonique, tout en discutant avec quelqu'un d'autre et en regardant un programme de télévision. Une quantité de choses peuvent être faites simultanément, si l'on considère qu'il n'existe aucune vie ni aucun temps qui doivent être traités d'une façon linéaire. Une équipe qui fonctionne suivant un système polychronique de temps travaillera à plusieurs niveaux ou à plusieurs tâches simultanément. Elle semblera sauter continuellement d'une occupation à l'autre en suivant un processus apparemment dénué de sens. Dans une réunion, par exemple, cela se traduira par le fait de traiter plusieurs problèmes au hasard ou simultanément en engageant plusieurs discussions qui se recoupent. Rien de surprenant en cela, les équipes polychroniques considèrent que ce sont leurs contre-parties monochroniques si linéaires qui sont excessivement ennuyeuses ou rigides.

Les équipes polychroniques remettent constamment en question, de façon spontanée, toute action qu'elles peuvent avoir planifiée de façon à pouvoir inclure la nouveauté, l'inattendu, la créativité et l'originalité. Elles désirent absorber tout ce qui peut provenir de leur environnement. Elles sont donc capables de s'adapter très facilement, en sachant comment saisir ou créer les opportunités, changer de politique et se restructurer. Cette ouverture à leur environnement est l'un des critères de l'équipe de Type IV ou du Type Organique nous avons décrit ci-dessus.

Cette qualité d'effervescence que possède ce type d'équipe dans sa constante recherche d'éléments extérieurs à inclure dans son propre développement est malheureusement également son principal point faible. En effet, cette équipe est souvent perçue comme étant instable, manquant d'objectifs clairs, ou manquant de confiance du fait de ses trop grands changements. Elle semble également ne pas savoir de quelle façon mettre en œuvre une politique à long terme avec suffisamment de constance pour pouvoir apprécier ses résultats. Il en résulte un effet de girouette considéré comme manquant de sérieux par des entreprises plus linéaires. Son enthousiasme constant pour de nouvelles adaptations est parfois si continu qu'il ne laisse pas le temps de mettre en œuvre correctement, de planifier avec sérieux, de prévoir à long terme ou d'entamer une recherche de qualité. La gestion linéaire du temps est, en conséquence, quelque chose que cette équipe ne sait pas faire. Elle a des difficultés à respecter ses délais, à être dans les temps et à suivre l'ordre du jour de ses réunions. Un « client monochronique » pourra se sentir souvent très mal à l'aise devant la répétition des retards de cette équipe, chaque fois « imprévisibles », ou la modification spontanée des programmes. Des observateurs extérieurs, moins impliqués personnellement, pourront

© Les Éditions d'Organisation

être soit charmés par la force de créativité et d'adaptabilité d'une telle équipe, soit frappés par son apparente absence de structure formalisée.

Les qualités de l'équipe polychronique sont évidentes, en dépit du fait qu'elles sont trop souvent à l'opposé de ce qui est considéré par bon nombre de managers « classiques » comme une bonne gestion du temps. En fait, l'équipe polychronique est pleine d'énergie, dispose d'une vision à 360 degrés, d'une grande capacité à réagir et à créer, qui pourrait bien être un avantage décisif sur les équipes plus traditionnelles de type linéaire. A une époque où l'adaptabilité devient un facteur important de survie, ce type d'équipe peut présenter toutes les qualités nécessaires. Certains de ses concurrents monochroniques plus structurés mais avec des facultés d'adaptation moindres se trouvent être beaucoup plus lents à réagir face à un environnement imprévisible et constamment mouvant.

Les qualités de réactivité et de confrontation à l'environnement sont des qualités que les membres d'une équipe polychronique savent aussi appliquer entre eux lors de leur communication quotidienne. En fait il semblerait que tout se passe comme si une structure plus souple du temps permettait des échanges d'énergie plus réels et plus fructueux entre les membres de l'équipe. Alors qu'au contraire, une approche du temps monochronique semble étouffer l'énergie d'une équipe et influencer ainsi trop souvent de façon négative la capacité de ses membres à créer, à réagir ou à se confronter ouvertement et simplement les uns aux autres.

Au-delà des concepts d'Edward T. Hall de temps monochronique et polychronique, nous avons défini deux nouveaux termes pour illustrer deux autres types d'attitudes individuelles et collectives que nous avons pu observer en ce qui concerne la gestion du temps. Il s'agit des notions de temps extrachronique et intrachronique. Ces notions font référence à la distinction traditionnelle faite entre les extravertis ou les introvertis au sens de Carl G. Jung. Dans le cas d'une démarche de temps extrachronique chez un individu comme pour une équipe, on observera que le temps extérieur ou, le temps des autres est plus important que son propre temps. Dans un tel cas, par exemple, une personne arrivera en avance à un rendez-vous ou à une réunion, plutôt que d'obliger l'autre à attendre. C'est bien entendu le contraire qui se produit dans le cas d'une démarche de temps intrachronique où l'on considère inconsciemment que son propre temps est plus précieux que celui de l'autre. Il en résulte que l'on arrive par inadvertance mais de façon régulière, en retard aux réunions, et aux rendez-vous.

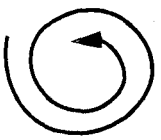
© Les Éditions d'Organisation

LA GESTION DU TEMPS II

Extrachronique

Le temps de l'autre est plus important

Intrachronique



Mon ou notre temps est plus important

LE TEMPS EXTRACHRONIQUE : L'idéal traditionnel d'une équipe extrachronique est : « le client avant tout ». Cet idéal est en lui-même une excellente politique, en particulier dans le cadre des entreprises orientées vers le service pour lesquelles la satisfaction à court terme d'un client est une mesure constante et immédiate du succès. Cependant dans des cultures d'équipe extrêmement extrachronique, on pourra remarquer que cette attitude peut conduire trop loin, en ce sens que l'équipe semble toujours avoir du temps à donner ou à passer avec des visiteurs, des fournisseurs, des amis, la hiérarchie, des subordonnés aussi bien qu'avec les clients. En fait, dans ce type d'équipe le concept de disponibilité est poussé à ses extrêmes limites, privilégiant souvent les relations forfuites à l'efficacité, et l'ouverture à la recherche de son propre intérêt. Dans une telle équipe, les passe-temps semblent également être une partie intégrale de la façon de conduire les affaires. Passer par hasard dans un bureau pour bavarder, comparer des souvenirs de vacances une tasse de thé à la main, avec le patron ou recevoir un client inattendu qui expose son intérêt pour la philosophie extrême-orientale pendant une réunion, peuvent être des pratiques courantes. Cette équipe considère qu'elle doit donner du temps pour permettre de développer des relations fortes et durables. Elle donne donc l'impression d'avoir des possibilités infinies, étant constamment disponible.

Cette attitude est bien entendu appréciée et peut être considérée comme extrêmement positive. En tant que fournisseur nous avons eu parfois l'occasion de passer de façon inattendue pour visiter un client, et nous étions surpris de constater qu'il était totalement disponible pour nous recevoir, comme s'il avait attendu notre visite. Mais cette attitude peut également avoir quelques inconvénients. Une des limites que nous avons remarquée dans ce

© Les Éditions d'Organisation

contexte est que ce type d'équipe a souvent besoin, comme les organisations japonaises, de beaucoup de temps pour arriver à une décision. La concertation, si elle est bien menée, est rarement très rapide. De plus ces équipes ne donnent pas l'impression d'être constituées de professionnels de haute technicité dont le temps serait très précieux. Ces derniers qui emploient avec précaution leur temps, sont rarement disponibles et sont alors considérés par les équipes extrachroniques comme « coincés », froids, distants, détachés, avec un esprit anti-commercial, etc. Et tout cela parce qu'ils ne sont pas régulièrement disponibles pour prendre le temps de s'asseoir et de discuter de façon sociable pendant quelques heures.

Pour ces équipes où les relations ont une importance si grande, donner du temps est équivalent à donner une acceptation ou à démontrer son intérêt. Dans ce contexte, celui qui n'a pas de temps à donner signifie, en quelque sorte, un rejet de l'autre. Cette description de la gestion du temps correspond bien sûr parfaitement à l'équipe du Type III ou Humaniste, orientée vers le développement des relations et présentant une culture extravertie. En termes de gestion du temps, cette équipe présente la structure contraire de celle de l'équipe de type intrachronique.

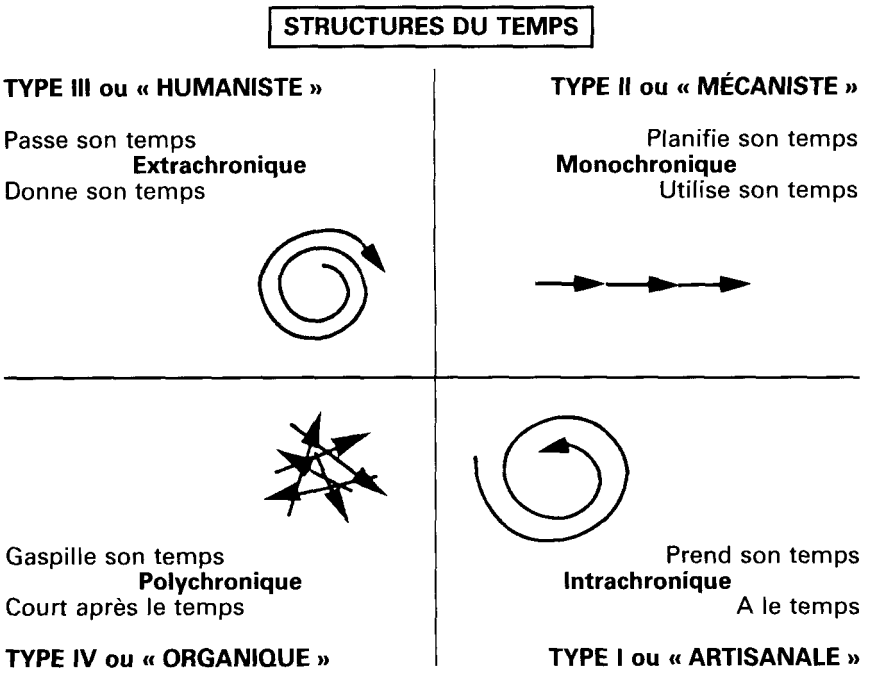
LE TEMPS INTRACHRONIQUE : Dans certaines équipes avec lesquelles nous avons travaillé, il semblait que tous les préceptes ci-dessus étaient complètement inversés. En fait, ces équipes fonctionnaient de telle façon qu'il semblait que toute référence extérieure au temps était totalement inconcevable. Dans ce type d'équipe, on juge que s'il se pose, par exemple, un problème technique important c'est au client de s'adapter, c'est au patron d'attendre et c'est au personnel d'être au service du problème et de faire naturellement des heures supplémentaires. Il semble que pour ce type d'équipe, la culture considère comme allant de soi que tout le monde adapte son temps et devienne totalement disponible, jusqu'à ce que le problème soit résolu. On pourrait presque dire que le temps extérieur se suspend jusqu'à ce que le problème interne soit résolu. En fait, dans son processus, le plus important pour cette équipe est d'être capable de s'attacher totalement à son problème de façon concentrée et implosive, privilégiant la technique, et sans autre sujet de préoccupation. Le problème, ou le produit devient la priorité absolue, bien avant le client, le patron, ou le personnel. Ce précepte est une partie si évidente de la culture de cette équipe qu'il n'a jamais besoin d'être remis en mémoire de ceux qui la constituent, ni même d'être rappelé au client, auquel on a appris à vénérer le produit.

Cette conception de l'orientation-produit est bien sûr la plus marquée dans l'équipe de Type I, ou Artisanale dont la culture

© Les Éditions d'Organisation

semble le mieux démontrer une structure de temps intrachronique. Les avantages les plus évidents d'une telle équipe sont ses capacités à la concentration, sa propre définition et son orientation vers la qualité. En fait, ainsi que nous l'avons fait remarquer ci-dessus, ce type d'équipe ne change jamais de la ligne politique qu'elle s'est préalablement clairement définie, elle se concentre soigneusement sur le travail qu'elle a en cours et le fait très bien. Mais le défaut évident de cette qualité est sa difficulté à écouter ou à accepter les suggestions du client pour améliorer ses produits, son incapacité à mettre en œuvre de rapides changements ou à respecter des délais trop courts.

Les réflexions que nous venons de présenter sur la structure du temps ainsi que les observations qui concernent les quatre types de cultures d'équipe peuvent être résumées dans le cadre de la matrice de cultures d'équipe telle que nous la présentons ci-dessous :



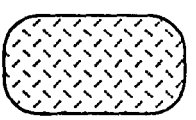
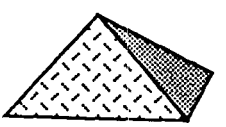
3.2. La structure de la matière

En travaillant avec différents types d'équipe et observant différentes cultures d'équipe, nous nous sommes aperçus qu'il était parfois nécessaire d'utiliser des associations symboliques et analogiques pour organiser nos observations et nos intuitions. Par

© Les Éditions d'Organisation

exemple, nous avons considéré les équipes en tant que système et nous les avons comparées de façon analogique à des familles, des nations, des personnes ou des cellules biologiques. A partir de ces analogies, nous en sommes arrivés aux réflexions que nous avons faites plus haut concernant les flux d'énergie et les frontières d'une équipe. C'est pourquoi, nous voudrions proposer désormais, une approche à la fois analogique et symbolique de l'équipe en la comparant à la matière dans ses différents états. Quel type d'équipe pourrait être représentée par de la matière sous une forme solide telle qu'un roc ou un bloc de bois, par exemple, et quel autre type d'équipe pourrait l'être sous une forme ou un état liquide ou plus impalpable, tel que de l'eau ou un gaz. En faisant différentes associations avec ces critères physiques, nous avons souvent ressenti qu'il était parfois possible de percevoir certaines équipes, ou même des organisations, comme des solides tels le « Roc de Gibraltar », et fières de l'être, alors que d'autres semblaient présenter des aspects plus fluides, sans cesse en mouvement, afin d'adapter leurs contours, et arrivaient à se fondre elles-mêmes dans leur environnement. En nous éloignant de la logique linéaire et en adoptant une approche moins formalisée, nous avons alors décidé d'utiliser les critères analogiques suivants, plus poétiques et parfois plus utiles :

STRUCTURE DE LA MATIÈRE

Liquide	**Solide**
	
Doux, expansif, humide, flou, fluide, courbe, avançant, bougeant, accueillant, ouvert, dispersé	Dur, fermé, sec, limitant, rigide, anguleux, épais, résistant, compact, ancré, enraciné
TYPE III ou « HUMANISTE »	**TYPE I ou « ARTISANAL »**

Ces deux listes de mots qui différencient ces deux états de la matière que sont le liquide et le solide, peuvent également s'appliquer d'une façon descriptive à deux types très différents d'équipe. En fait, à travers nos observations, nous avons pu remarquer que les équipes de Type I ou Artisanales se laissaient plus facilement décrire par les qualificatifs de la matière en tant que « solide », tels que « compact », « rigide » et « ancré ». Par contre, les équipes du Type III ou Humanistes semblaient souvent

© Les Éditions d'Organisation

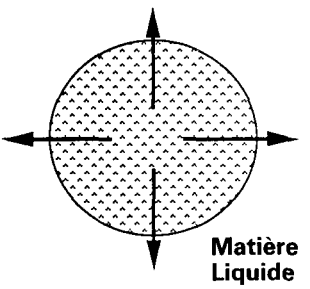
s'associer de façon plus évidente avec les mots que l'on applique traditionnellement à l'état « liquide » de la matière, tels que « doux », « fluctuant », « pénétrant » et « réconfortant ».

Ce genre d'approche plus analogique de l'analyse des équipes nous a été très utile dans nombre de nos expériences, en ce sens qu'elle nous a permis d'employer une attitude à la fois plus créative et plus librement intuitive dans le cadre de l'étude des cultures organisationnelles. En fait, nous voudrions fortement recommander au chercheur qui analyse une culture d'organisation, sa

MATRICE DES CULTURES D'ÉQUIPE

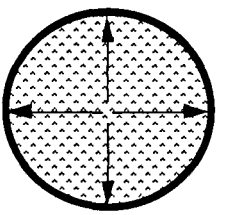
ÉNERGIE CENTRIFUGE

TYPE III
HUMANISTE



Temps Extrachronique

TYPE II
MÉCANISTE

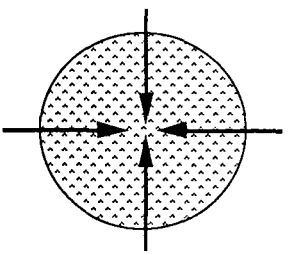


Temps Monochronique

FRONTIÈRES
OUVERTES OU POREUSES

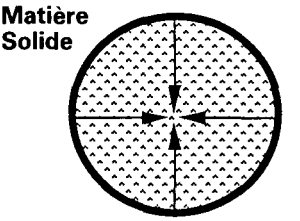
FRONTIÈRES
FERMÉES

Temps Polychronique



TYPE IV
ORGANIQUE

Temps Intrachronique



TYPE I
ARTISANALE

ÉNERGIE CENTRIPÈTE

© Les Éditions d'Organisation

structure et ses processus, d'avoir recours à l'ensemble de ses sens. Lorsqu'il évolue dans un système, comment perçoit-il les odeurs, que voit-il, qu'entend-il, que ressent-il ? Et au delà des perceptions des sens physiques évidentes, ainsi que des informations qu'elles peuvent apporter nous voudrions même ajouter, quel type d'intuition peut-il avoir de cette organisation ? Nous croyons fermement que l'ensemble de nos sens peut nous fournir une grande richesse de critères et d'informations utiles dans la détermination du type de cultures d'équipe que nous observons.

Pour conclure, les principaux critères d'analyse d'une culture d'équipe, 1) la définition des frontières, c'est-à-dire leur porosité ou leur imperméabilité, 2) l'orientation des flux d'énergie, qu'ils soient de nature centrifuge ou centripète, 3) la structure du temps, qu'il soit monochronique, polychronique, intrachronique, ou extrachronique et 4) la structure de la matière, sous son aspect solide ou liquide sont présentés ci-dessus dans le cadre de la matrice de cultures d'équipe, précisant ainsi les quatre principales cultures d'équipe : l'équipe Artisanale, l'équipe Mécaniste, l'équipe Humaniste, et l'équipe Organique.

3.3. Les critères d'équipe

Les critères ci-dessus représentent les principaux éléments que nous avons utilisés pour déterminer et définir en détail, de façon précise et pratique, les quatre principaux types de cultures d'équipe dans le cadre de notre matrice des cultures d'équipe. On trouvera une définition plus détaillée pour chacun de ces types dans les quatre prochains chapitres. Ces définitions sont conçues pour permettre un plus grand « feeling » de chaque type et donner les instruments permettant un meilleur diagnostic de leur culture. Chaque culture sera ici décrite en détail en ce qui concerne les types de comportements collectifs qu'elle présente, ses forces et ses faiblesses ainsi que ses caractéristiques physiques. Le premier objectif de ces descriptions sera de donner au lecteur un maximum d'éléments d'observation de base utiles dans la détermination du type de cultures d'équipe qu'il aurait à étudier. Le second objectif sera de fournir les principes nécessaires pour faciliter l'évolution de cette équipe. Dans ce contexte, nous nous concentrerons plus particulièrement sur les stratégies d'interventions de cohésion d'équipe ou de développement organisationnel (OD). Mais avant d'entrer dans le détail de nos descriptions, nous voudrions définir certains éléments de notre cadre de référence.

En premier lieu, nous voudrions souligner que pour nous, toutes les cultures d'équipe présentent des aspects ou des caracté-

© Les Éditions d'Organisation

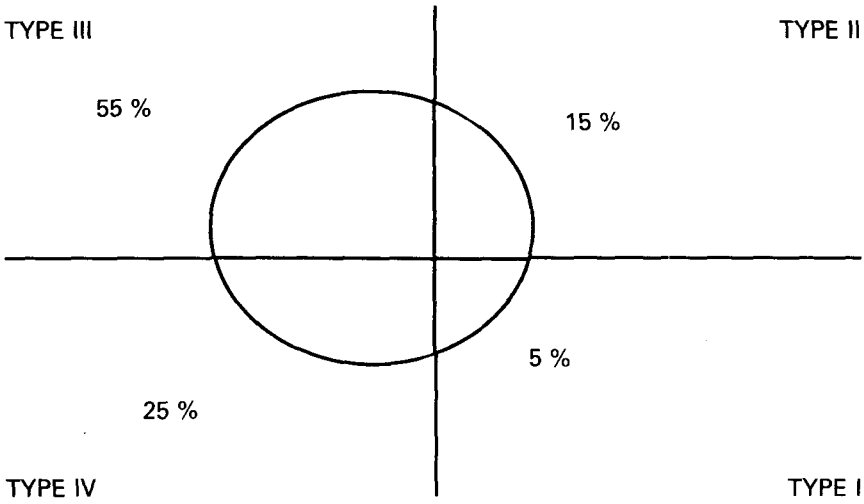
ristiques positifs et ce que nous pourrions également appeler, des défauts ou des limites. Pour être plus précis, toutes les qualités particulières que nous pourrions percevoir comme des caractéristiques positives d'une équipe, peuvent être également considérées comme indiquant les limites de cette même équipe. Par exemple, comme nous l'avons déjà fait remarquer dans le chapitre précédent, une équipe peut être fière de son attitude combative et compétitive très développée qui pourrait être conçue plutôt comme un inconvénient si sa survie à long terme dépendait de ses réelles capacités à coopérer. Une autre équipe pourrait avoir une grande facilité d'adaptation, qui à son tour, pourrait être considérée comme un grave inconvénient si son succès dépendait de décisions fermes appliquées à long terme, sans changement. Notre intention dans ces chapitres n'est donc pas de définir quel type de cultures d'équipe pourrait être considéré comme bon et quel type comme inefficace. Nous n'avons pas plus l'intention de définir ce qui pourrait être considéré comme un bon ou un mauvais processus dans aucune forme d'équipe. Notre intention est plutôt de décrire de quelle façon il est possible de différencier simplement les différents types d'équipe. Notre but vise plus à une meilleure prise de conscience et à une meilleure compréhension de l'existence de types de cultures d'équipe fondamentalement différents. Dans notre conception, chacune de ces différentes cultures d'équipe présente ce qu'il convient pour réussir ou pour échouer, selon qu'elle accepte et utilise son propre potentiel et qu'elle se donne réellement les moyens de le développer.

En second lieu, nous voudrions préciser que les équipes que nous décrivons au cours de ces chapitres, ne sont que des types extrêmes qui peuvent bien souvent ressembler à des caricatures. Les équipes que l'on rencontre dans le monde réel ne correspondent pas nécessairement en totalité à ces descriptions excessives. Les détails que nous analysons dans ces descriptions ne devraient être interprétés que comme des indicateurs probables d'un type d'équipe. A celui qui lit ces descriptions nous demandons de conserver présent à l'esprit qu'il est extrêmement rare de trouver une équipe qui corresponde à tous les indicateurs de son type culturel. Nous souhaitons en conséquence proposer au lecteur d'utiliser ces indicateurs comme une sorte de guide général afin d'acquérir une meilleure compréhension de sa propre équipe ou de celle qu'il est en train d'étudier, et de se rendre compte de quelle façon celle-ci peut parfois recouvrir les concepts de deux ou trois types d'équipe différents[2].

2. Le questionnaire des profils d'équipe proposé en annexe est conçu dans cette optique dans la mesure où il révèle l'importance relative de chaque type de cultures d'équipe, telle qu'elle est perçue par l'équipe elle-même.

© Les Éditions d'Organisation

Pour illustrer ce point, nous voudrions insister sur le fait qu'une équipe peut se situer entre deux, trois ou même les quatre types de culture de la façon suivante :



Ce graphique donne un exemple d'une équipe qui montre principalement les caractéristiques d'une culture de Type III ou Humaniste, mais qui possède également des comportements de Type IV ou Organique et de Type II ou Mécaniste, ainsi que quelques critères du Type I ou Artisanal.

En troisième lieu, dans les chapitres qui vont suivre, comme au cours de nos recherches, nous donnerons parfois la description d'équipes et à d'autres moments nous généraliserons nos descriptions aux organisations. Cela reflète en fait l'orientation que nous avons été amenés à prendre progressivement dans le cadre de l'utilisation de ce modèle. Dans certains cas, en travaillant avec des équipes de managers au niveau d'un comité de direction, nous avons pu remarquer que le style de leur équipe influençait fortement la culture de toute l'organisation qu'ils dirigeaient. Décrire leur culture d'équipe est alors également décrire la culture dominante de l'organisation. Nous voudrions toutefois insister auprès du lecteur afin de rester prudent, de prendre garde à des généralisations trop rapides et trop globales dans sa pratique.

Nous avons également été tentés d'utiliser notre modèle de cultures d'équipe pour définir des styles de management de façon globale dans différents pays. Notre expérience de consultant aux États-Unis nous a par exemple souvent conduits à conclure que les croyances de base, les comportements collectifs et les critères

© Les Éditions d'Organisation

d'équipes dans ce pays, étaient généralement proches de ceux des équipes de Type II ou Mécanistes. Nos expériences britanniques et scandinaves nous ont incités plus souvent à conclure que nous nous retrouvions face à des équipes du Type III ou Humanistes, alors que le sentiment général qui se dégage des pays d'Europe du Sud, s'associe plutôt à des équipes du Type IV ou Organiques. Ces généralisations peuvent présenter un intérêt dans le cadre d'une vision globale mais elles peuvent conduire à de graves malentendus dans le cadre d'une approche analytique réelle d'équipes précises dans des organisations particulières. En fait, nous avons considéré que dans notre expérience de consultant et de formateur, il était beaucoup plus intéressant de prendre chaque équipe ou chaque organisation comme ayant sa propre culture unique et spécifique, et de l'étudier comme telle, en utilisant les réflexions présentées dans ce livre comme un cadre de recherche et d'observation. Une approche trop globale et trop généralisatrice peut déboucher sur des erreurs d'interprétation dont une consisterait à croire que toutes les équipes dans une même nation ou dans un même domaine ou encore dans une même organisation, ont le même type de cultures. Comme nous l'avons montré dans la section du premier chapitre consacrée aux relations professionnelles interculturelles, nous avons pu en général constater que cette affirmation était pour le moins peu pratique si ce n'est totalement erronée.

En quatrième lieu, au jour d'aujourd'hui, nos recherches concernant les différents types de cultures d'équipe n'en sont qu'à leurs balbutiements. Nous espérons, dès lors, que le lecteur utilisera nos conceptions comme il le ferait de directives générales, plaçant l'essentiel de sa confiance, avant toute chose, dans son intuition personnelle, et conservant présent à l'esprit que les théories, telles que celles qui sont présentées dans ces travaux ne sont toujours que secondaires par rapport à la réalité à observer et à tester.

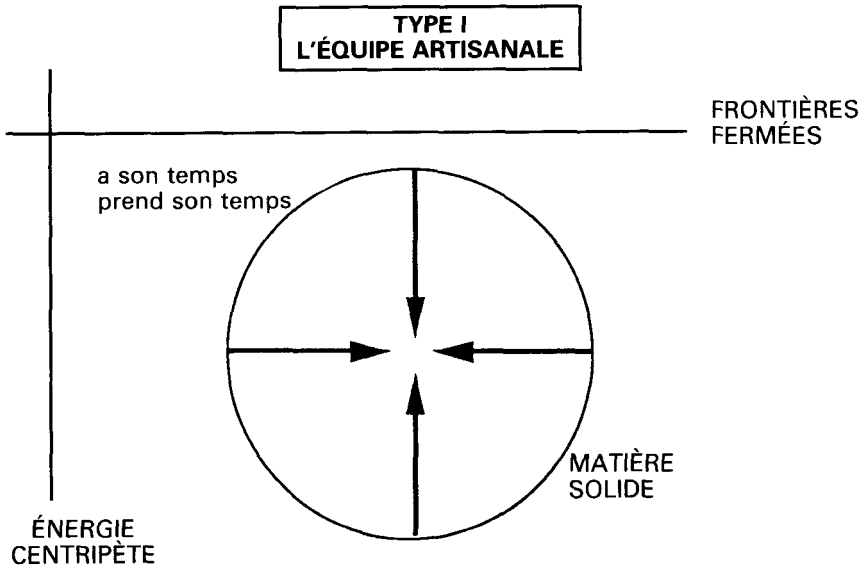
Ces précautions précisées, nous allons désormais présenter les caractéristiques détaillées de chacun des quatre types de culture d'équipe : le Type I ou Type « Artisanal », le Type II ou Type « Mécaniste », le Type III ou Type « Humaniste » et le Type IV ou Type « Organique ».

© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 4

Type I
Les équipes artisanales

L'équipe artisanale a été présentée dans les chapitres précédents comme le système le plus conservateur. Nous avons déjà mentionné ses frontières externes fermes, voire imperméables, et ses flux d'énergie dirigés vers l'intérieur, ou centripètes. En règle générale, ce type d'équipe est donc fondamentalement concentré sur son propre fonctionnement interne. Accordant peu d'attention à son environnement, cette équipe peut également être qualifiée de groupe introverti.



© Les Éditions d'Organisation

4.1. Description

Les équipes du Type I ou Artisanales savent généralement se concentrer sur le travail qu'elles ont à faire. Elles ont une perception limitée de leur impact sur le marché. En conséquence, elles accordent habituellement très peu d'intérêt à leur environnement plus large, national ou international, car elles sont le plus souvent enracinées dans des domaines d'activité traditionnels et régionaux. Qu'elles sachent si bien se concentrer sur la qualité peut être considéré comme leur principal point fort. Ainsi, elles ne suscitent pas l'interruption, l'attention, ou l'interaction de leur environnement. Cette orientation sur elles-mêmes peut également être leur principal point faible, dans la mesure où elles ne sont pas bien connues, font rarement les efforts nécessaires pour se développer, pour faire connaître ou pour vendre leurs produits. Leur succès dépend donc beaucoup de leur bonne réputation, d'un marketing de bouche à oreille et de la fidélité à long terme de leur clientèle. Cette orientation sur elles-mêmes peut également être la raison de leur difficulté à innover, à réellement définir et résoudre leurs problèmes internes en particulier dans les relations humaines et le management. Leur force réside plus communément dans les domaines techniques tels que l'ingénierie ou les mathématiques. Il arrive parfois que l'on rencontre également ce type d'équipe dans les départements administratifs d'organisations traditionnelles. Des exemples de ce genre d'équipe peuvent être trouvés dans les groupes de recherches ou dans le cadre d'organisations industrielles de haute qualité, gérées de façon familiale.

En conséquence, ce type d'équipe est rarement intéressé par une expansion excessive, par la reconnaissance des autres ou par un développement rapide. Elle retire traditionnellement sa propre satisfaction de l'approche méticuleuse de son travail, de son orientation vers la qualité et de ses visions à long terme. Elle inspire le respect de ses clients et de ses concurrents par la réalisation, dans un style pratiquement artisanal, d'une ligne de produits solides et bien finis.

◆ *MOTS CLEFS ET EXPRESSIONS :* Qualité, fidélité, tradition, construction, artisanat, héritage, recherche, conception, concentration, idéalisme, autarcie, autosuffisance, « wait and see », confiance, valeur, honnêteté, intimité, historique, respect, obstination, tenacité, stabilité, solidité, « terrien », prendre le temps, laisser mûrir une idée, autofinancement.

◆ *BUREAUX :* l'espace des bureaux des équipes de type Artisanal est du genre « politique de la porte fermée ». Le territoire de l'équipe est bien délimité. Il est en général clos, et à l'intérieur,

© Les Éditions d'Organisation

chaque membre de l'équipe dispose lui-même de son propre espace personnel, nettement défini, et qui lui aussi doit être respecté. L'image de longs corridors sombres, percés de portes capitonnées et fermées, dans de vieux et solides immeubles, aux portiers en uniforme et à l'atmosphère confidentielle, pourrait très bien décrire un exemple extrême des lieux qu'occupe ce type d'équipe. Le sentiment qui souvent se dégage des bâtiments et des meubles lourds et solides que l'on y trouve, est une sorte de mélange de formalisme, de classicisme, et parfois aussi d'austérité. On verra souvent, par exemple, les portraits plus grands que nature des pères fondateurs dans le hall du siège social, ou d'autres références et révérences aux pionniers de l'entreprise, qui datent des premières années héroïques et font partie de son mythe de création.

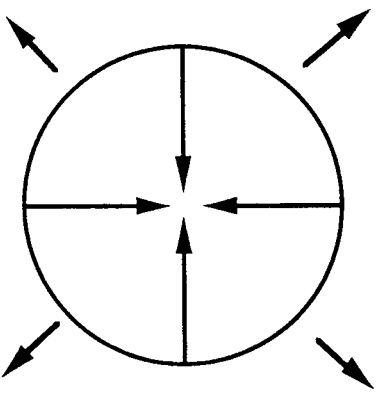
◆ *LA DÉFINITION DES TÂCHES :* Les tâches dans une équipe de Type I ou Artisanale sont généralement définies de façon limitative. Chaque membre de l'équipe se voit dire très clairement ce qu'il doit faire, comment il doit le faire, très concrètement, et tout le reste est hors sujet. Au nom de la qualité, les limites ou les frontières, les délais, les critères de qualité, les méthodes de travail, sont tous très précisément définis. C'est généralement à cause de cette définition précise des fonctions que l'on ne trouve guère dans ce type d'équipe la volonté de développer de nouvelles responsabilités, une créativité ou un quelconque esprit d'invention dans le travail quotidien. Les changements dans les équipes de type Artisanal et ce quel que soit leur domaine, sont planifiés longtemps à l'avance et sont mis en œuvre très progressivement. L'aspect positif de ce genre d'approche est, bien entendu, le niveau élevé de qualité et de prévision. A moins que le désintérêt ou l'ennui ne surviennent. En général, les tâches des équipes de type Artisanal sont définies de façon individuelle et le travail de l'équipe est conçu comme l'addition d'une série de réalisations solitaires. Il en résulte que l'on peut parfois se demander s'il existe jamais un réel travail d'équipe. En fait, bien souvent dans une équipe artisanale, chaque personne se trouve principalement concernée par la réalisation aussi parfaite que possible de sa propre tâche. C'est pourquoi les membres de ce genre d'équipe ne portent que peu d'attention au travail de leurs collègues, chacun d'entre eux étant supposé être aussi efficace.

◆ *ENVIRONNEMENT :* Les équipes de type Artisanal ne se sentent pas réellement concernées par leur environnement. Comme si elles recevaient un appel ou une mission à accomplir, il semble que leur seul point de référence soit leur propre projet, ou leur propre définition interne. Elles tentent ainsi d'ignorer la concurrence comme si celle-ci n'existait pas. Dans certains cas, leur

© Les Éditions d'Organisation

approche hautement qualitative semble justifier cette attitude dédaigneuse envers des produits similaires aux leurs, ou envers leurs concurrents. En fait, elles sont souvent fermement persuadées que leurs produits sont si bons qu'il n'existe pas de véritable concurrence. Puisque la qualité de leurs produits ou leur approche traditionnelle les aide généralement à préserver leur clientèle, il semble également qu'une évolution rapide de leur marché n'ait que rarement une influence négative.

TYPE ARTISANAL
Relation avec l'environnement



4.2. Les processus

◆ *LA GESTION DU TEMPS* • Nous avons déjà établi que les équipes de type Artisanal géraient le temps de façon intrachronique. Soit elles ont du temps, soit elles le prennent. Il semble en fait que ces équipes se conduisent de façon à atteindre leurs objectifs sans avoir à se précipiter dans des « rush », ni à subir des paniques ou des situations de stress. Elles fonctionnent suivant leur propre horloge intérieure, en suivant le rythme qu'elles considèrent comme juste. C'est pourquoi, le temps, pour ces équipes est un bien qui se trouve être là. Il n'est pas nécessaire de dépenser de l'énergie pour en obtenir, ni même d'y prêter attention. En conséquence, non seulement ces équipes évitent très sérieusement de tomber dans le piège de l'acceptation de délais trop courts, mais elles semblent exister dans un espace qualitatif où le temps est sans limite et où il n'importe donc à personne. En ce qui concerne la gestion du temps, ces équipes fonctionnent donc comme des mécanismes d'horlogerie, toujours très naturellement respectueuses du temps, ou disposant de marges confortables pour faire face aux rares retards imprévisibles. Cette attitude peut bien entendu mettre mal à l'aise leur environnement ou certains de

© Les Éditions d'Organisation

leurs clients qui, eux, doivent faire face à des processus de temps beaucoup plus stressants tels que des délais très courts ce qui révèlent les limites de cette caractéristique culturelle.

◆ *LE RECRUTEMENT* • Le recrutement et l'embauche, de même que la recherche de tous partenaires extérieurs, ne sont réalisés principalement qu'à travers des canaux nettement formalisés, et en utilisant des méthodes très éprouvées. Le processus peut souvent comprendre une étude très soigneuse des références d'un candidat, dans le but d'éplucher le parcours de formation, les preuves de statut professionnel, les références et les expériences, et éventuellement les relations familiales. Il est bien évident qu'une introduction faite par des personnalités reconnues et respectées est un élément très favorable de même que les diplômes d'une ou deux institutions considérées comme de premier plan par l'équipe. En bref, la personne que semble chercher ce type d'équipe est une personne à la fois compétente et disposant de références morales irréprochables. Une telle organisation qui était forte déjà de 40 000 personnes, ne recrutait très officiellement son personnel que parmi ceux ayant déjà un parent travaillant en son sein. Il en résultait une forme d'organisation de type familial traditionnel. Toutefois, quelles que soient les procédures, dans les équipes de type Artisanal, le responsable de l'équipe, son patron, ou le patron de son patron est généralement le seul à pouvoir exercer le processus de sélection et de recrutement. Il présentera le candidat à l'équipe, uniquement après avoir fait son choix.

◆ *ÉVALUATION DU PERSONNEL* • Les évaluations du personnel, dans les équipes de type Artisanal, sont supposées être confidentielles et sont en fait secrètes. Ces évaluations sont faites, bien sûr, en l'absence de la personne concernée et la plupart du temps, cette dernière n'est même pas tenue au courant qu'elles aient lieu. Ces évaluations sont en général, non structurées, écrites à la main, ou sont même des notes informelles prises par un manager à l'occasion d'un événement important. Comme la plupart des informations dans ce type d'organisation, ces évaluations sont ensuite classées et bien souvent oubliées jusqu'à ce qu'elles redeviennent utiles. Comme l'accès à ces dossiers est impossible, on peut se demander s'ils n'auront jamais d'autre utilité qu'historique. En d'autres termes, les évaluations concernant le personnel existent, et sont classées, mais personne ne semble avoir accès à ces dossiers ni savoir précisément quel type d'information y est conservé. Il semblerait ainsi que ces dossiers n'ont aucune signification pratique autre que celle d'exprimer l'impression furtive d'un manager concernant son personnel.

© Les Éditions d'Organisation

◆ *LES RÉUNIONS* • Lorsqu'elles ont lieu, les réunions des équipes de type Artisanal sont généralement conçues pour marquer un passage important dans l'évolution de l'organisation. À cette occasion, les équipes suivent très scrupuleusement l'ordre du jour qu'elles s'étaient proposé et qui avait été décidé par le directeur général. En fait, les réunions, ou plutôt les assemblées des équipes Artisanales sont généralement faites sur mesure pour satisfaire les désirs du directeur et sont principalement concentrées sur ses préoccupations. Lorsque l'on observe le processus de ce type de réunion, on s'aperçoit qu'elles forment en fait une série de monologues : soit le directeur donne des informations, soit chacun de ses subordonnés répond, à son tour, aux questions de ce directeur. Les réunions se situent habituellement dans la salle de conférences, et il est rare qu'il y ait besoin de formes complémentaires quelconques de communication visuelle, tant il est vrai que chaque membre de l'équipe s'exprime d'abord à partir de ses notes pendant que les autres consignent rapidement les points qui les intéressent ou griffonnent patiemment. En fait, ce type d'équipe ne croit pas réellement aux réunions pour traiter les problèmes et pour échanger les informations. La plupart du temps la résolution des problèmes ou les échanges d'information ont lieu soit avant, soit après la réunion, par le biais de mémos ou à travers des canaux indirects et informels, ou encore au cours d'une discussion privée, face à face avec le patron. En ce qui concerne les règles et les règlements, ou les accords contractuels et les engagements, ces équipes respectent traditionnellement les standards de qualité, les délais et les limites de temps. Un peu de la même façon qu'au cours de leurs réunions, les équipes artisanales débutent leurs travaux à temps et traitent les sujets qui ont été prévus. Les membres de ces équipes sont également conscients, le plus souvent, de l'éventuelle nécessité de confidentialité, et même parfois, ils deviennent secrets de façon excessive. Cela peut expliquer en partie pourquoi il est si difficile d'obtenir des informations concernant ce qui a pu se passer pendant leurs réunions. Les principaux points faibles des équipes artisanales en réunion se révèlent cependant dans leur incapacité à réagir, et leur absence de toute confrontation. Tout se passe en vérité comme si les membres d'une équipe de type Artisanal considérait ces réunions principalement placées sous la seule responsabilité du patron. C'est là que leur travail en équipe, et leur co-responsabilité s'arrêtent.

◆ *LES DÉCISIONS* • Un peu à la façon d'un capitaine de navire ou commandant de bord d'aéronautique, les décisions de l'équipe de type Artisanal sont prises par le patron, pour le bien de la communauté, en respectant tout ce qui est prévu par la structure.

© Les Éditions d'Organisation

Le patron de l'équipe aura probablement à consulter son propre patron sur les options possibles mais, il affirmera son autonomie lorsqu'il aura à faire face à des questions morales importantes et du ressort du domaine de la qualité. Dans ces équipes, tant les décisions que le cadre légal qui entoure le processus de décision, ne sont jamais remis en question. Ceci est tout particulièrement vrai dans les équipes où le patron apparaît également comme un ancien, ou une personnalité hautement respectée disposant d'une large aura d'expériences professionnelles.

◆ *LES NÉGOCIATIONS* • Si l'on se trouve dans un cas d'urgence et que l'on désire à court terme des résultats impressionnants, alors nous croyons pouvoir suggérer qu'il n'est pas très opportun de négocier avec des équipes de type Artisanal. En fait, comme ces équipes sont solidement ancrées dans leur stratégie à long terme, et qu'elles sont en général très lentes à se mouvoir et à changer, elles n'accordent en principe que peu de temps à toute forme de négociation. Il faut encore remarquer que le principal critère des relations professionnelles de l'équipe de Type I ou Artisanal est la confiance. Il en résulte habituellement que ces équipes laisseront patiemment les négociations suivre leur cours naturel jusqu'à ce qu'elles soient convaincues qu'elles ont réellement en face d'elles un partenaire de valeur dans lequel elles peuvent avoir confiance et que ces négociations déboucheront sur une bonne affaire. Bien souvent, il n'y aura qu'un délégué de l'organisation à se rendre à la table des négociations, et il disposera des pleins pouvoirs comme de la confiance de son patron pour prendre toute décision qu'il jugera nécessaire. Puisque ces équipes sont très portées sur la confidentialité, il est souvent difficile pour ceux de l'extérieur d'obtenir les informations utiles, et avoir un petit avantage dans le cadre des négociations. C'est pour ces raisons que, si l'on a réellement l'intention d'entrer en affaires avec des équipes de type Artisanal, la confiance et l'approche patiente et directe sont généralement les seules méthodes qui apportent les meilleurs résultats dans le long terme.

4.3. Les stratégies de développement

◆ *LES AVANTAGES* • Les avantages de ce type d'équipe sont évidents ; puisque de par leur nature elles sont essentiellement concernées par des processus à long terme, elles sont peu enclines à changer leur philosophie, leur politique, leur ligne de produits, leurs objectifs, leur personnel, leur clientèle, leur siège social, ou quoi que ce soit. Les équipes de type Artisanal sont par essence même, synonymes de stabilité. Les décisions sont longuement

© Les Éditions d'Organisation

mûries et les méthodes suivies sont soigneusement testées avant d'être mises en œuvre. Avec le temps, ces équipes développent la confiance, une forte identité, le sentiment d'une sécurité à long terme et d'une certaine endurance. Toutes ces qualités sont naturellement ressenties par la clientèle qui vient d'ailleurs vers ce type d'organisation pour bénéficier de cette identité, voire pour avoir le sentiment d'y appartenir, alors même qu'il ne vient que pour un service ou un produit. Lorsque ces organisations fonctionnent bien, elles offrent l'image d'une forte identité d'entreprise. Leur personnel est en général satisfait, dans la mesure où il sait comment se situer, a des contrats clairement définis, une bonne connaissance des objectifs et bénéficie d'un haut niveau de sécurité grâce à un plan de carrière bien établi. Sur le plan financier à long terme, ces entreprises assurent également une rentabilité stable et régulière, fonctionnant comme un mouvement d'horlogerie ; elles terminent tout ce qu'elles ont commencé, visant la qualité et faisant preuve de tenacité et d'endurance. Elles ne sont vraiment que rarement à l'origine de quelque surprise que ce soit, ni bonne ni mauvaise.

◆ *LES INCONVÉNIENTS* • Le principal aspect négatif des organisations de type Artisanal est d'avoir de grandes difficultés à gérer rapidement les changements. Les décisions, les flux d'information, les réalisations et les modifications ne se font qu'à un rythme lent. Si ces équipes ne sont pas les meneuses sur leur marché, leur adaptation à l'évolution de ce marché est traditionnellement douloureusement lente. Elles n'acceptent, en général, de s'adapter, que lorsqu'elles se retrouvent le dos au mur, devant faire face à un problème de survie. Le travail collectif concernant la résolution d'un problème peut être également une des grandes difficultés de l'équipe de type Artisanal, en ce sens qu'elle ne sait pas spontanément de quelle façon travailler en groupe pour explorer, découvrir, rechercher des options ou même simplement échanger des informations.

En général, les membres de l'équipe n'ont pas à se préoccuper d'avoir ce type de talent, puisque tout a déjà été résolu pour eux par le ou les fondateurs. Les systèmes internes sont faits pour fonctionner tout en douceur et remplacer toute relation par une sorte de formalisme ritualisé. Devant faire face à des difficultés importantes et inattendues, nous avons bien souvent constaté que les membres des équipes de type solitaire attendaient patiemment, puis impatiemment, que leur patron imagine et trouve les bonnes solutions. Au fur et à mesure que le temps passe, il perd progressivement de sa crédibilité mais les autres membres de son équipe ne pourront jamais se considérer eux-mêmes comme étant à

© Les Éditions d'Organisation

son égal ou collectivement responsables de la moindre initiative en faveur de la résolution de ces problèmes. Pendant les périodes de crise, ces équipes ne peuvent souvent que montrer des signes d'irresponsabilité et d'incapacité à répondre à leur environnement, en présentant un comportement passif si aucune directive clairement définie n'a été auparavant donnée par leur management. Elles présentent donc de grandes faiblesses dans le domaine de la capacité à réagir à l'environnement et dans celui des règles de coresponsabilité des membres. Leur attitude générale pourrait être rapprochée de celle de quelqu'un qui creuse un abri et qui attend par la suite patiemment et plein d'angoisse que la tempête passe.

◆ *LES OPTIONS DE COHÉSION ET DE DÉVELOPPEMENT D'ÉQUIPE* • Les descriptions ci-dessus mettent en évidence la nécessité d'un développement d'échanges plus francs et plus spontanés entre les différents membres de l'équipe ainsi que celle de s'éloigner quelque peu d'un certain formalisme sans tomber pour autant dans le piège de la superficialité. Puisque le thème de la confiance est la caractéristique fondamentale de ce type d'équipe le développement progressif d'une atmosphère plus créative et plus positive permettant des échanges d'informations plus opportuns et plus faciles est donc des plus utiles. En ce qui concerne la question de la confiance et de la méfiance, nous avons pu souvent observer que dans les équipes de type solitaire, le phénomène émotionnel le plus courant semble être la crainte. En fait, tout se passe comme si les différents membres de l'équipe se craignaient les uns les autres ou ressentaient avec appréhension l'existence de quelque information inconnue, de leur environnement, de tout changement en général ou de la trop grande distance que leur patron met entre eux et lui. Une intervention de cohésion d'équipe se rèvèlera ainsi très utile si elle est à même d'apporter progressivement une aide aux membres d'une équipe en leur permettant de réaliser que leur crainte n'est pas nécessairement justifiée et qu'une grande variété d'émotions plus positives peut se dégager de leur travail en groupe.

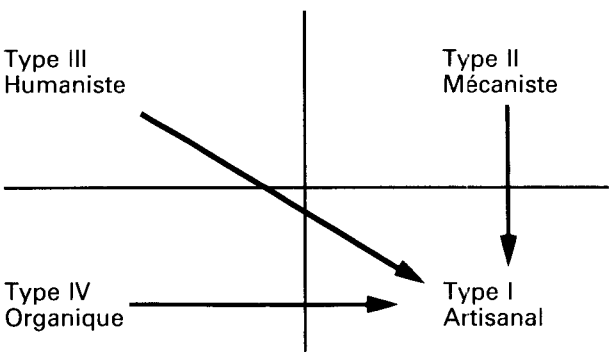
De telles interventions de cohésion d'équipe ne mettent pas alors nécessairement l'accent sur l'orientation que l'équipe aurait pu désirer : c'est-à-dire essentiellement celle de recherche de méthodologies plus structurées et plus formelles dans le contexte de leur processus de prise de décision ou de flux d'information. Cette démarche aurait en effet permis à ses membres de continuer à éviter toute forme de responsabilité individuelle en se plaçant sous la dépendance d'un système impersonnel ou d'un « méta-système ». Mais là n'est pas leur véritable problème, car ils ont besoin avant toute chose de développer un esprit d'équipe de

© Les Éditions d'Organisation

nature plus informelle, facilitant la communication. Ils ont besoin d'être plus énergiques et plus créatifs, et de pratiquer des échanges d'information plus actifs, d'exercer leur capacité à réagir, voire même à entrer dans des confrontations positives. En somme, ils doivent se sentir co-responsables du fonctionnement de leur équipe.

En guise d'étape intermédiaire du développement d'une équipe, nous avons pu observer qu'il était des plus utiles pour les membres de celle du Type I, de faire l'expérience d'une série d'exercices orientés vers la résolution de problèmes dans le cadre de face à face. Cela donne aux membres de l'équipe l'opportunité de s'essayer à des discussions que nous portons progressivement à des niveaux de confrontation plus élevés, sur des sujets relationnels, par exemple. Ce genre de discussion face à face, donne aux membres de l'équipe la possibilité de prendre le risque d'acquérir une meilleure connaissance les uns des autres, au-delà de leurs contacts superficiels quotidiens. Ainsi, avant de nous attaquer aux implications concernant le travail de l'équipe dans son ensemble, nous facilitons d'abord le développement de relations entre deux ou trois de ses membres, aidant les membres les plus réfractaires du groupe à sortir de leur position retranchée.

À partir de ces commentaires nous pouvons conclure que les équipes de type Artisanal pourraient fort bien retirer des avantages en développant certaines des qualités des équipes de Types III et II, et à terme, chercher à s'approprier certaines caractéristiques positives des équipes de Type IV ou Organique.



En fait, du Type II ou des caractéristiques des équipes de Type Mécaniste, celles du type Artisanal peuvent apprendre une forme d'interaction plus active entre leurs membres. Elles peuvent encore acquérir une dimension portant plus à la compétition et parfois à la confrontation, de même que la volonté constante de moderniser

© Les Éditions d'Organisation

leurs méthodes et de devenir plus performantes. Bien que l'équipe de Type Artisanal respecte traditionnellement ses délais, elle peut également apprendre de celles de Type II que le temps est un bien limité et qu'il pourrait être l'objet d'une gestion plus méticuleuse. Elle peut également apprendre de ces équipes des méthodologies financières plus rigoureuses, sans pousser bien entendu cette approche aux limites extrêmes, ainsi que leur attitude plus active dans le cadre de leurs relations avec l'environnement, sans pour autant devenir trop aggressive. Les équipes de type Artisanal peuvent également prendre modèle sur celles du Type IV ou Organiques pour adopter un comportement à la fois plus créatif, expérimental et opportuniste. Les équipes du type Organique peuvent également montrer le véritable sens d'une capacité à réagir et d'un engagement spontané dans le cadre du travail en équipe, que les membres d'une équipe de Type I pourraient apprendre à mettre en œuvre de façon plus efficace. Tout cela s'avère particulièrement utile en ce qui concerne les réunions des équipes de type Artisanal qui pourraient ainsi devenir un réel lieu d'échange et de croissance professionnel beaucoup plus vivant.

Dans le long terme, ces développements pourraient préparer l'équipe de type Artisanal à dégager certaines des caractéristiques positives de celles du Type III ou Humaniste, telles que la capacité d'apprentissage orientée vers le fait d'être plus présent et d'avoir une image plus généreuse dans le contexte de leur marché, associée à une attitude plus ouverte et parfois plus séduisante dans le domaine du marketing et des ventes. De même le type Artisanal pourrait encore retirer du Type III un style d'échange d'informations plus libre et plus constant. En fait, s'il sait de quelle façon préserver ses secrets et respecter une certaine confidentialité personnelle et professionnelle, cette qualité est parfois poussée si loin qu'elle cotoie une tendance paranoiaque au secret, limitant en conséquence à pratiquement zéro toutes les possibilités d'échange d'informations informelles.

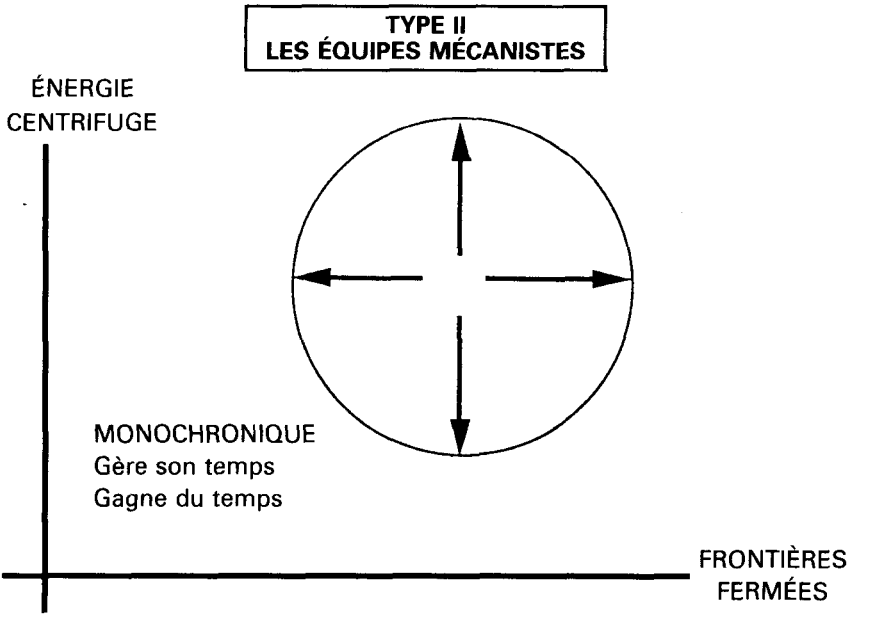
Mais il est bien évident que toutes ces opportunités d'évolution ne devraient pas être faites au détriment des caractéristiques positives d'identité et de culture de l'équipe du type Artisanal. Car il ne faudrait pas exagérer cette approche évolutive et perdre ainsi les particularités intéressantes et utiles de l'équipe de Type I, telles son orientation à une constante recherche de qualité, et son approche solide et bien conçue du professionnalisme.

© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 5

Type II
Les équipes mécanistes

Nous avons présenté ci-dessus les équipes de Type II ou Mécanistes comme étant les plus compétitives. Ces équipes sont habituellement centrées sur le professionnalisme, l'efficacité et la méthode. Un peu de la même façon que les équipes de type Artisanal, les équipes de type Mécaniste possèdent des frontières imperméables, ou non poreuses, mais leurs flux d'énergie sont



© Les Éditions d'Organisation

dirigés vers l'extérieur, ou centrifuges. C'est pourquoi elles sont fortement influencées par leur environnement qu'elles perçoivent comme potentiellement dangereux, négatif ou aggressif. L'attitude qui en résulte souvent, par réaction, est soit une résistance combative, soit un rejet.

5.1. Description

En général, les équipes de Type II ou Mécanistes sont des groupes qui mettent au premier plan la nécessité d'effectuer un excellent contrôle des dépenses, une bonne gestion financière, et une planification efficace des méthodes de travail. Ces équipes peuvent être considérées comme les véritables héritières du taylorisme en matière d'organisation. Ce cadre de référence méthodique et technocratique est celui qu'elles adoptent lorsqu'elles abordent toute personne, organisation, projet, ou sujet, quel qu'il soit. L'attitude générale vis-à-vis de l'environnement est souvent fait de méfiance, de recherche de contrôle, de compétition, si ce n'est d'auto protection par exclusion défensive. Leurs mots d'ordre, et leur conception philosophique du monde professionnel peuvent être illustrés par la « survie du plus fort » darwiniste. Cela leur donne souvent une attitude cynique, et quelquefois immorale, « les affaires, sont les affaires » ressemblant à « à la guerre comme à la guerre ». Cette approche très tranchée et très sèche dans leur mode de relation peut attiser ou provoquer des réponses identiques dans l'environnement, ce qui justifie chez eux une attitude encore plus belligérente. Dans cette même logique, pour mieux se battre ou se défendre, l'équipe de Type II ou Mécaniste a souvent développé un très haut degré de professionnalisme, avec des définitions de tâches et de fonctions très précises à tous les échelons de l'organisation. Dans ses aspects négatifs, elle présente une tendance à vouloir contrôler tout le monde et toutes les initiatives et à refuser de coopérer avec autrui du fait d'un protectionnisme et d'une méfiance presque constants. Un bon exemple d'entreprise de Type II peut être donné par les équipes industrielles modernes qui considèrent leur existence comme un perpétuel combat vital dans le cadre d'un environnement extrêmement concurrentiel. Alors qu'elles sont souvent performantes d'après leurs propres critères, peu d'entre elles mesurent à quel point leur cadre de référence est limité par cette vision du monde.

© Les Éditions d'Organisation

◆ *LES MOTS CLEFS ET LES EXPRESSIONS* • Préparation, analyse, techniques, contrôle, mesure, résultats d'exploitation, méthode, structure, planification, prévisibilité, organisation, compétition, confrontation, combat, bataille, survie, coûts, protection, expliquer, convaincre, informer, stratégie, finances, fiabilité, viabilité, faisabilité, informatique, spécialiste, logique, uniformité, « le temps, c'est de l'argent », procédures, quantifiable.

◆ *LES BUREAUX* • Les équipes de type Mécaniste ont des bureaux très fonctionnels. Ils ont l'apparence qu'ils doivent avoir, illustrant par là que l'équipe est orientée vers ses tâches de façon fonctionnelle et professionnelle, sans perdre ni temps ni énergie avec des détails superflus. Ceux qui travaillent dans ces locaux ont également l'apparence à laquelle l'on peut s'attendre, avec l'uniforme, ou la tenue typique de leur métier ou fonction. Sur le plan géographique aussi, ces bureaux donnent une image de ce que sont les équipes Mécanistes : rangés, organisés, logiques, alignés, fonctionnels. La présence de panneaux et de flèches informe le visiteur de tout ce qu'il doit savoir pour trouver son chemin sans détours inutiles. Sur les panneaux, l'information est exhaustive, bien que parfois mêlée à un trop grand nombre d'abréviations incompréhensibles aux non-initiés. Toutes les portes sont numérotées et si on observe soigneusement, on découvrira que le mobilier aussi est uniforme, numéroté. Les installations ont quelquefois l'apparence d'une foire aux gadgets électroniques de télé-surveillance, de traitement d'information, d'affichage, de contrôle des visiteurs et de toutes les allées et venues, de classement. Il s'en dégage un sentiment général d'engouement total pour l'activité fébrile, où chacun se donne sérieusement et à fond dans son travail, comme dans une ruche. Quelques exceptions à cette image hyperactive et impersonnelle peuvent être mises en évidence autour des distributeurs à café, à condition d'y discuter boulot, ou si on travaille tôt le matin, ou tard le soir.

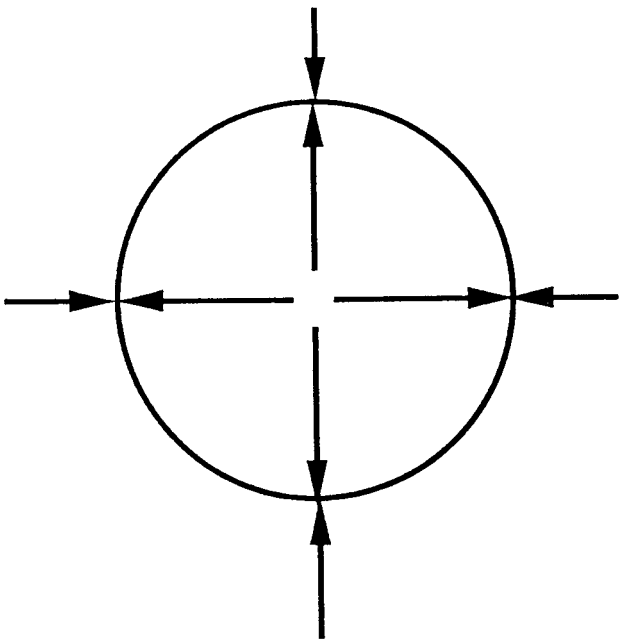
◆ *LA DÉFINITION DES TÂCHES* • Dans les équipes et les organisations de type Mécaniste, la définition des tâches, des postes et des fonctions est idéalement faite de façon très précise et exhaustive. Un nouvel employé recevra un ou plusieurs ouvrages décrivant toute l'organisation et sa philosophie ainsi que tous les détails de son poste personnel, ses fonctions, ses responsabilités, ses objectifs, ses droits et devoirs, les moyens à sa disposition, les limites à ne pas dépasser, et tout ce qu'il a besoin de savoir. Pour remplir ses fonctions, résoudre des problèmes, il aura simplement à suivre les procédures prévues qui, choisies parmi les meilleures, devront être scrupuleusement respectées. Tout le système est réfléchi et planifié, de façon à permettre l'intégration précise de

© Les Éditions d'Organisation

tout nouvel arrivant. Celui-ci, comme une pièce de machine de série, est perçu comme une partie très spécifique, et obligatoirement remplaçable d'un ensemble efficace. Ce nouvel arrivant aura un rôle bien défini pour un temps lui aussi prévu à l'avance, et qui le prépare pour une fonction prévisible, à laquelle il s'adaptera aussi en suivant sa définition de poste. Cette approche technique et tayloriste de la définition des tâches influence bien évidemment l'attitude que le management peut avoir envers le personnel. Il en résulte bien souvent que les équipes Mécanistes sont considérées comme impersonnelles ou inhumaines du fait de leur démarche uniquement préoccupée d'efficacité.

◆ *L'ENVIRONNEMENT* • Les équipes de Type II ou Mécanistes sont extrêmement concernées par leur environnement. Elles le conçoivent tantôt comme très concurrentiel, tantôt comme hostile. Pour survivre dans un tel environnement, elles pensent qu'un haut niveau de technicité professionnelle, un excellent soutien légal et des systèmes très efficaces de collecte d'informations représentent la clef de la solution. Il en résulte qu'elles en savent parfois plus sur

Type Mécaniste
Relation avec l'environnement



© Les Éditions d'Organisation

leurs concurrents qu'elles n'en savent sur elles-mêmes, et qu'elles sont très souvent impliquées dans de longues batailles juridiques. Leurs systèmes de collecte d'informations s'apparentent à ce que l'on appelle l'espionnage industriel, quelquefois à la limite de la légalité, où « la fin justifie les moyens ». Ce type d'attitude concurrentielle négative provoque souvent chez leurs concurrents une attitude équivalente, ce qui permettra à cette équipe de justifier son escalade avec des moyens de plus en plus excessifs dans ce qu'elle appellera la « guerre » industrielle. Il en résulte une logique circulaire qui pousse ces équipes à devenir de plus en plus efficaces et concurrentes et à se battre pour survivre sur un marché sans foi ni loi, de plus en plus violemment compétitif et meurtrier, et qui en fait leur ressemble.

5.2. Les processus

◆ *LA GESTION DU TEMPS* • La gestion du temps semble être une des préoccupations majeures des équipes de Type II ou Mécanistes. Tout se passe comme si le temps était leur matière première ou leur investissement le plus important. Il en résulte que ces équipes gèrent ou « dépensent » leur temps un peu de la même façon qu'elles gèrent leur argent ou leur personnel. Il ne doit pas être gaspillé ni perdu, mais peut être gagné, et quelquefois « mis de côté ». Ainsi, les réunions ont leur ordre du jour, et les comptes rendus sont détaillés et soigneusement minutés. Les managers de ces organisations sont bien vus s'il participent à des séminaires sur la gestion du temps, où on leur donnera un énorme « organisateur » relié de cuir qu'ils ne doivent jamais quitter, et dans lequel le détail de leurs journées, heures, et minutes planifie leurs projets. Le temps dans ces équipes est considéré sous forme strictement linéaire, monochronique et fragmenté et il doit être d'abord bien planifié, et ensuite bien utilisé. Dans ce contexte, tout événement non prévu à l'avance, non planifié et contrôlé, est considéré comme une interruption intempestive, et doit être éliminé. Cette démarche peut malheureusement ajouter au manque de disponibilité et de créativité de ce type d'équipe.

◆ *LE RECRUTEMENT* • Comme les équipes de Type II ou Mécanistes sont sensées parfaitement savoir ce dont elles ont besoin, leur système de recrutement est conçu pour trouver et recruter le candidat « idéal » pour le poste à pourvoir. Ce recrutement sera effectué par un ou plusieurs spécialistes, et comprendra des tests psychologiques et de compétences et inclura

© Les Éditions d'Organisation

plusieurs interviews bien cadrés. Il est bien évident qu'un C.V. détaillé, une bonne présentation, une ponctualité rigoureuse, une bonne élocution et des talents de communicateur de la part du candidat augmenteront ses chances d'être retenu. Surtout s'il est sportif, s'implique dans sa commune, a une bonne expérience dans le poste chez un concurrent. Tous ces éléments seront passés au peigne fin à travers un processus très méthodique, qui se veut impartial. Ainsi, dans les équipes de Type II, on peut avoir l'impression d'être minutieusement examiné comme si les recruteurs, prudents à la limite de la méfiance de l'inspecteur des impôts, étaient à l'affût du vice caché chez le candidat potentiel. Considérant la quantité d'informations directes et croisées rassemblées sur chaque candidat, on pourrait avoir le sentiment que le recruteur a en fait pour but de se construire pour lui-même un solide dossier de défense pour le cas où le candidat sélectionné par ses soins commettrait des erreurs impardonnables par la suite.

◆ *L'ÉVALUATION DU PERSONNEL* • Comme pour tout ce qui concerne les procédures des équipes de Type II ou Mécanistes, il existe une méthode précise et bien administrée pour l'évaluation du personnel. Le processus et la périodicité de la méthode est standardisé dans toute l'organisation. Ainsi on entend dire, une fois l'an, que l'on est dans la période des évaluations un peu de la même façon que pour la période des budgets. Normalement l'évaluation se fait à l'aide de formulaires standards qui incluent des sections sur l'employé, ses réalisations, ses objectifs, ses besoins de formation, ses prétentions d'évolution, ses talents de manager, ses capacités de communication, ses limites et ses qualités. Ce formulaire est rempli par le patron, puis communiqué à l'employé et signé par ce dernier, afin de prouver qu'il est informé de son contenu. Dans la mesure où ce processus est bien construit, il peut provoquer plus de remous que la hiérarchie ne souhaite en assumer, et c'est pourquoi il est souvent détourné. Il en résulte que dans les équipes du Type II, nous avons pu régulièrement constater que les processus d'évaluation ne cherchent, la plupart du temps, qu'à s'en tenir à des faits techniques et mesurables ; les formulaires étant remplis de façon incomplète, au moyen de commentaires superficiels ou insignifiants, et en suivant toutes formes de stratégies de fuite.

◆ *LES RÉUNIONS* • Les réunions des organisations de Type II ou Mécanistes fonctionnent à la façon de mouvements d'horlogerie. Le gaspillage est réduit au minimum. Tout le monde arrive à temps et l'ordre du jour se déroule comme prévu. Les réunions se terminent également à l'heure prévue afin de permettre à chacun la réalisation du travail programmé pour le reste de la journée.

© Les Éditions d'Organisation

Pendant ces réunions, les priorités, les décisions et l'information ne sont que de la responsabilité des spécialistes de chaque sujet traité, pendant que les autres écoutent respectueusement. Ces spécialistes ont tout bien préparé, y compris des copies de leur rapport pour chaque participant de la réunion, et ils n'hésitent pas à recourir à des supports projectifs, généralement bien conçus. Tout y est si bien préparé que l'on peut avoir le sentiment que les décisions ont déjà été prises et que ces réunions ne sont que de nature purement informationnelles et ce, même si l'on prétend y voir une discussion ouverte.

Les réunions d'une équipe de Type II ou Mécaniste ont lieu derrière des portes closes, afin de s'assurer qu'aucune oreille indiscrète ne puisse en saisir ses secrets, et dans le cadre de salles de réunions confortablement équipées. Il peut arriver que des discussions détaillées entre deux ou trois membres de l'équipe puissent conduire à un certain enthousiasme, mais alors ces discussions techniques sont généralement arrêtées par le responsable de la réunion, qui ramène le groupe à l'ordre du jour afin, bien souvent, de traiter le sujet brûlant un peu plus tard, en tête-à-tête.

La gestion du temps est bien entendu le point fort des réunions d'une équipe de type Mécaniste. Normalement, tous les membres de l'équipe respectent les règles de ponctualité et d'assiduité à l'exception des jeux stratégiques joués par quelques solitaires. En fait, cela peut illustrer un des points faibles des équipes de Type II : l'absence de préoccupations collectives ou encore d'engagement envers l'équipe de certains membres de celles-ci. On le constate encore souvent à travers un faible niveau de réaction et de confrontation entre les membres de ce type d'équipe. « Pourquoi devrais-je intervenir dans une discussion ? » nous a-t-on dit une fois, « si elle ne concerne ni mon champs de compétence ni mon département ».

◆ *LES DÉCISIONS* • Les équipes de Type II ou Mécanistes n'aiment pas prendre de décision si elles ne se sentent pas complètement informées. Il en résulte que, plus que de savoir comment prendre une décision efficace, leur processus le plus important semble être celui du recueil et de l'échange d'informations. Des recherches approfondies, des études, des vérifications croisées et des contrôles de l'information associés à tout un assortiment de consultations spécialisées seront la méthode habituelle pour se préparer à une décision importante. Bien souvent, en fait, les équipes Mécanistes ont la ferme conviction que le succès dépend d'une ultime bonne décision extrêmement bien préparée et qui prendra tout particulièrement en compte la question de la concurrence. Pour battre la concurrence, le résultat de tout ce processus informatif doit bien sûr être gardé extrêmement secret ;

© Les Éditions d'Organisation

du fait que l'expertise y est considérée comme fondamentale, les informations et les décisions qui émanent d'elles sont souvent celles qui sont proposées par les experts, dans un domaine donné, plutôt que par le groupe dans son ensemble ou par son leader. Si par la suite, il apparaît que ces décisions débouchent sur des résultats inefficaces, le leader pourra toujours considérer que l'expert doit être tenu pour seul responsable et il prendra alors les mesures nécessaires pour redresser la situation.

◆ *LES NÉGOCIATIONS* • Les négociations qui ont lieu avec une équipe de Type II ou Mécaniste sont généralement difficiles du fait essentiellement que cette équipe perçoit toute négociation comme une situation où il y a un gagnant et un perdant et qu'elle entend être le premier. Pour atteindre cet objectif, elle utilisera tous les moyens nécessaires même si ceux-ci la conduisent parfois à renier plus ou moins sa morale. Il en résulte que les équipes de type Mécaniste démontrent généralement leur méfiance en cours de négociations et qu'elles désirent des preuves de tout, des documents signés, de longues explications, et qu'elles prendront le temps de vérifier doublement toute information en répétant les mêmes questions à plusieurs reprises, un peu à la façon de vérifications croisées. Elles enverront généralement plusieurs négociateurs à la table des négociations, peut-être également pour des raisons de méfiance, puisque chacun pourra surveiller l'autre. Pour réussir dans leurs efforts, les équipes de type Mécaniste prépareront également minutieusement leurs négociations, recherchant toutes les informations confidentielles, procédant à la vérification et à la contrevérification de tous les éléments, et donnant aussi peu de marge de manœuvre que possible à leur partenaire, qui est perçu comme un ennemi.

5.3. Les stratégies de développement

◆ *LES QUALITÉS* • Les qualités des équipes du Type II ou Mécanistes sont pratiquement toutes celles qui découlent de leur approche professionnelle, méthodique et quantitative. Ce sont par essence même ces équipes qui savent développer la compétence, tirer un maximum d'un minimum, organiser des systèmes efficaces et des méthodes performantes, obtenir des résultats financiers dans des délais très courts, et en remontrer durement à leurs concurrents. Lorsque leur capacité d'efficacité technique et financière est associée à un style de management motivant et déléguant ses pouvoirs dans le contexte d'une stratégie à long terme, ces équipes peuvent développer des organisations puissantes, performantes et

© Les Éditions d'Organisation

stables. Sur des marchés difficiles où l'environnement est extrêmement compétitifs, les équipes « Mécanistes » possèdent de grands avantages, car elles sont naturellement orientées vers une attitude de compétition et de bonnes performances financières.

◆ *LES INCONVÉNIENTS* • Mais cette préoccupation d'efficacité des organisations du Type II ou Mécanistes est généralement à l'origine de leur principal point faible. Pour devenir performante, la compétition interne entre les départements, entre les équipes et les managers est souvent aussi extrême que celle qui existe entre l'organisation et son environnement. Il en résulte que ces organisations peuvent développer à un niveau relativement élevé des barrières intérieures, une certaine désinformation, une absence de communication, une faiblesse dans le domaine de la coopération allant même jusqu'à la méfiance. Lorsque l'on observe certaines équipes Mécanistes on remarque que si un manager se trouve dans une situation difficile, a besoin d'aide ou même sollicite le soutien d'un autre membre de l'équipe, la réponse à son attente peut être longue à venir. Un deuxième inconvénient des équipes « duelles » peut être leur attitude réglementaire en ce qui concerne toutes les procédures et méthodes techniques. Cette attitude est capable de les conduire vers un management du genre administratif et sans imagination. Poussée dans ses extrêmes limites, cette démarche peut provoquer la disparition de toutes formes de comportements humains, créatifs et spontanés, ou celle de prises de risques. Ainsi disparaîtront les investissements à long terme tels par exemple, la recherche et le développement, ou encore la formation professionnelle car ces derniers ne débouchent pas immédiatement sur des résultats financiers significatifs. En fait, l'importance du résultat financier à court terme au sein de ces équipes trop focalisées sur le management de l'argent constitue souvent la principale raison de leurs difficultés croissantes. Elles sont, par exemple, si perpétuellement à la recheche de rentabilité élevée ou de réduction de coûts, qu'elles en finissent pas perdre de vue que leur véritable vocation est d'offrir des services et des biens.

Certaines organisations industrielles, prises dans leur ensemble, suivent cette démarche en étant « menées » plutôt que « dirigées » par des experts financiers dont les principales préoccupations sont plus de faire un « gros coup » par le biais d'achats et de reventes d'entreprises que de développer les capacités réelles de leur organisation dans le sens d'une production de qualité afin de satisfaire les besoins d'une clientèle de plus en plus avertie.

© Les Éditions d'Organisation

Si jamais des équipes Mécanistes ont à faire face à un problème interne qui peut réclamer une implication collective ou une attitude réellement coopérative, nous avons alors souvent remarqué que leurs membres hésitent, se réfugiant dans une position protectrice en désignant un « bouc émissaire » qui sera par la suite « éliminé ». Dans cette optique, la véritable résolution des problèmes des équipes Mécanistes semble souvent être éludée au moyen d'un « protège tes arrières » ou d'une recherche plus destructrice d'un « bouc émissaire », ce qui a pour principale conséquence de miner la cohésion de l'équipe.

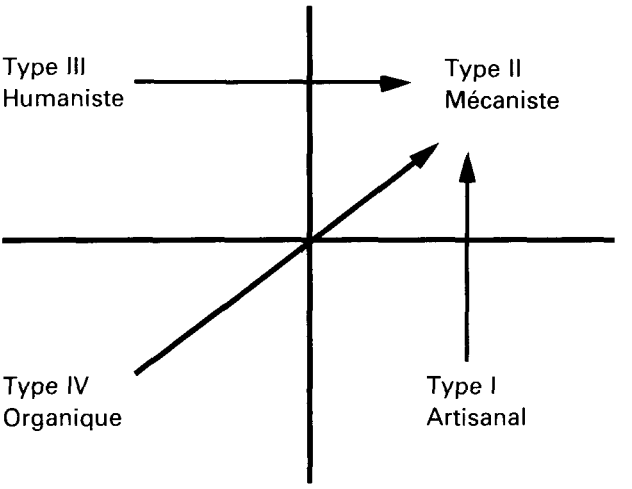
◆ *LES OPTIONS DE DÉVELOPPEMENT ET DE COHÉSION D'ÉQUIPE* ● Les membres d'une équipe de Type II ou Mécaniste sont souvent des ingénieurs qui se sentent, en général, plus préoccupés par la recherche de solutions techniques à leurs problèmes que par les questions relatives à des méthodes leur permettant de mieux travailler en groupe. S'ils s'attachent, un moment, à l'examen de leur propre équipe, leur tendance naturelle les porte encore à développer de nouvelles techniques favorisant des réunions plus efficaces, une meilleure gestion du temps ou des processus de prise de décision plus rationnels. On constate qu'il est caractéristique de ces équipes, lorsqu'elles ont à suivre une formation ou un stage de cohésion d'équipe, d'exprimer avant toute chose le désir de recevoir un ordre du jour détaillé et complet des programmes. La cohésion d'équipe est pour elles quelque chose à consommer. Elles suivent une approche intellectuelle de l'apprentissage et elles sont toujours à la recherche de nouveaux concepts intéressants dans cette optique. S'il n'est pas possible de leur remettre avant le stage ce programme détaillé, elles le considéreront comme mal préparé ou non professionnel. En dépit de leur intérêt pour tous les nouveaux sujets techniques, elles ont réellement besoin d'évoluer dans le contexte de leurs relations internes et interpersonnelles. En vérité, les équipes du Type II ou Mécanistes devraient retirer un bénéfice appréciable du fait de se donner les moyens de développer de véritables relations internes et un réseau professionnel plus large fondé sur la confiance et l'honnêteté. Cette approche plus complémentaire, concrètement mise en œuvre, devrait leur donner les moyens de développer un travail de groupe plus créatif, plus ouvert, plus coopératif, dégageant une bien meilleure synergie et qui pourrait réellement accroître leur efficacité et leurs résultats à long terme. La difficulté de la mise en œuvre de ce processus évolutif à long terme vient de ce que les membres de ce genre d'équipe recherchent généralement des résultats à court terme et d'une nature plus spectaculaire, à travers des techniques et des méthodes dûment testées et dont

© Les Éditions d'Organisation

l'utilisation n'implique ni leur participation personnelle, ni leur engagement. En général, l'équipe de Type II accordera sa préférence à un programme « dans le vent », voyant, complexe et justifiant l'approche intellectuelle, qu'elle pourra appliquer superficiellement tout en lui apportant un soutien énergique de façade. Et c'est bien là le piège dans lequel tombe ce genre d'équipe.

C'est pourquoi, une des clefs du développement des équipes du Type II est de leur enseigner les méthodes collectives de travail en groupe du Type III. En fait, les équipes du Type II ou Mécanistes donnent la préférence à des relations du style face-à-face dans une série de dialogues prenant souvent la forme de coalitions ou d'oppositions. La seule façon de faire comprendre aux membres de l'équipe Mécaniste comment surmonter les difficultés du travail collectif est de traiter les problèmes interpersonnels et professionnels au sein même de l'équipe dans son ensemble. Apprendre aux membres à traiter leurs problèmes en groupe, c'est montrer aux diverses individualités l'importance d'un engagement plus profond envers l'équipe.

En général, les qualités que les équipes Mécanistes ont besoin de développer dans un premier temps sont celles des équipes Humanistes, puis dans un deuxième temps celles des équipes Organiques.



Les équipes Mécanistes pourraient retirer des équipes du Type III ou Humanistes une forme de relation et d'orientation plus humaines par une attitude coopérative qui pourrait tempérer leur

© Les Éditions d'Organisation

approche trop compétitive des affaires. Celles-ci pourraient alors être traitées dans une atmosphère amicale sans sacrifier l'efficacité. Les équipes Mécanistes pourraient encore apprendre de celles du Type III comment donner son temps pour rencontrer les autres et résoudre plus directement et plus franchement les problèmes interpersonnels. Elles pourraient même apprendre de quelle façon procéder à des échanges plus libres d'informations avec leurs concurrents et s'aider mutuellement à résoudre les difficultés sans adopter leur attitude habituelle à la fois protectionniste et excessivement défensive. Toutes ces qualités pourraient développer progressivement une ouverture d'esprit de l'équipe en faveur d'un véritable engagement et d'une réelle co-responsabilité, si nécessaires dans beaucoup d'organisations de type Mécaniste.

Au cours des réunions, les équipes Mécanistes pourraient développer des comportements de réaction et de confrontation authentiques, où chacun se sentirait impliqué par les activités de l'autre, par ses problèmes et ses préoccupations. Les équipes de Type I ou Artisanales peuvent apprendre aux équipes Mécanistes l'intérêt d'une démarche qualité mieux centrée et plus stable à long terme. Celle-ci doit être conçue comme une démarche complémentaire d'un engagement financier rigoureux, plutôt que comme un mal nécessaire, très coûteux, qui gêne une plus grande efficacité.

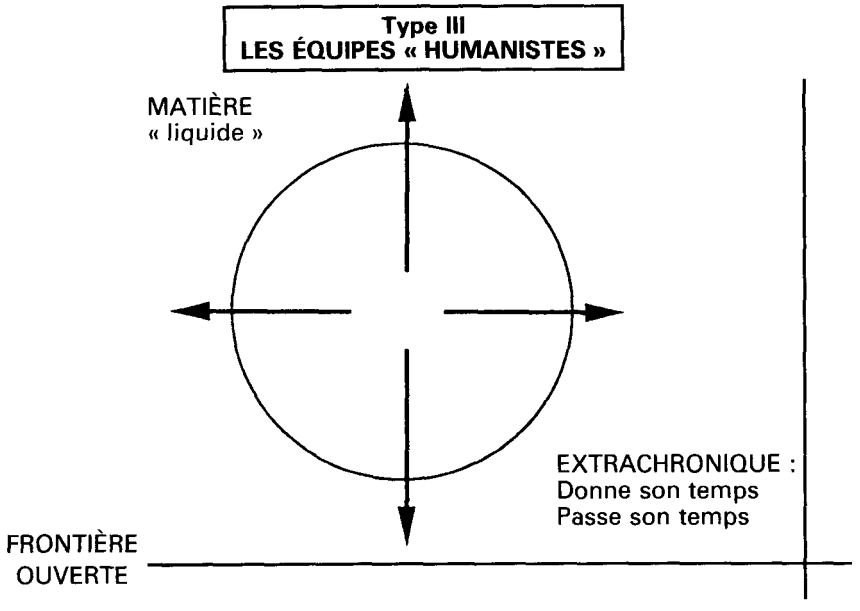
Les équipes de Type IV ou Organiques peuvent apprendre à celles du Type II à devenir opportunistes, ouvertes, centrées sur leurs clients, créatives et capables de s'adapter. Les équipes Organiques sont si différentes des équipes Mécanistes que pratiquement toutes leurs qualités pourraient être utiles à ces dernières, mais à nouveau, il faut souligner qu'une approche évolutive qui ouvrirait l'équipe Mécaniste à de nouveaux horizons ne devrait pas être adoptée au détriment de leur identité ou de leur culture. En fait leurs forces sont telles que leur planification efficace et leur capacité de réalisation ou encore leur comportement de battant, si elles sont tempérées par des qualités complémentaires, devraient leur être une aide précieuse pour assurer un succès solide et à long terme.

© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 6

Type III
Les équipes « humanistes »

Nous avons précédemment décrit les équipes de Type III ou Humanistes comme caractérisées par des frontières ouvertes ou poreuses et des flux d'énergie dirigés vers l'extérieur ou centrifuges ; les frontières étant ouvertes, les flux d'énergie poussant vers l'extérieur peuvent être considérés comme une forme d'expansion vers l'environnement. Ces équipes sont donc généralement préoccupées par des questions de développement, d'expan-



© Les Éditions d'Organisation

sion, de distribution, d'acquisition, de fusion, ou de séduction. En tant qu'équipes, elles sont également très souvent préoccupées de leur bonne image auprès du public, qu'elles veulent conserver ou développer, en soignant les relations positives avec leur environnement, et même leur concurrence. Pour toutes ces raisons, les équipes Humanistes peuvent être qualifiées comme le type d'équipe le plus extraverti.

6.1. Description

Les équipes de Type III ou Humanistes se préoccupent beaucoup du bien-être de leur personnel. Elles présentent souvent un fort attachement à des relations humaines de qualité, pratiquent une philosophie de management participatif et prônent la délégation. Ces principes sont étroitement associés à l'identité de leur entreprise. Leur soif d'être reconnues à travers la diffusion de leur philosophie et leur style tend à impressionner leur environnement qui est généralement réceptif à ce genre de séduction humaniste et philosophique. Quand cet environnement a le désir d'être inclu ou associé à ce type d'équipe, elle peut alors connaître une croissance ou un développement beaucoup plus facile. Toutefois, si cette attitude est portée à ses extrêmes, elle peut conduire à une explosion, une dispersion ou une perte d'identité à travers un développement trop rapide et trop superficiel. Puisque cette question de l'approbation ou de la reconnaissance de l'autre est une perception importante pour l'équipe Humaniste, il peut arriver que ses décisions soient progressivement prises uniquement dans le but d'influencer cette perception, plutôt que de réellement résoudre ses problèmes. L'approbation du public ou de son personnel devient parfois le facteur prédominant de tous ses choix. Cette équipe et ceux qui en font partie peuvent alors présenter des symptômes d'inefficacité tels que des précautions excessives, un sens trop poussé du « politique », des stratégies de carrière, une absence de définition claire des orientations à long terme, une faible rentabilité des investissements et une trop forte tendance émotionnelle à des réactions aux problèmes professionnels fondée sur ce besoin d'être reconnue. Portée à ses extrêmes limites, cette équipe donne l'image d'une organisation « passoire » devenant chaque jour trop dispersée pour réellement retenir l'eau.

◆ *MOTS CLEFS ET EXPRESSIONS* • « grande famille », « la maison », chaleur, participation, consultation, bienvenue, accueil, séduction, confort, aide, accompagner, consensus, vote, développer, croître, société-mère, affiliation, plaisir, sentiment, enrichissement des tâches, centralisation, appartenance, soutien, hôte,

© Les Éditions d'Organisation

association, réseau, collectif, « copinage », attirant, marketing, motivation, « ne faites pas de vagues », « suivre le courant ».

◆ *LES BUREAUX* • Les équipes Humanistes sont celles pour lesquelles les architectes développent des rêves d'espace de bureaux parfaits où elles seront capables de réaliser leur bonheur collectif utopique. Selon la philosophie de l'équipe Humaniste, ce bonheur ou ce sentiment de confort lié au sentiment d'appartenance est supposé assurer d'excellents résultats financiers. La vision architecturale peut aller d'immeubles de bureaux style « campus » aux bureaux paysagers où d'immenses baies vitrées laissent entrer la lumière extérieure mais où il n'y a ni porte, ni cloison qui pourraient évoquer l'existence de barrières involontaires entre les bureaux ou le personnel. Dans ces équipes la géographie apparaît comme un élément essentiel de leur philosophie. En fait, chacun doit être une partie intime du groupe et il doit également montrer qu'il n'a rien à cacher. Le territoire est fondamentalement commun à tous et les parcelles individuelles ne sont délimitées que par des fleurs, des arbres en pot, des bureaux ou des bibliothèques basses. Pour le visiteur, ces bureaux sont très séduisants, ils paraissent confortables et peuvent être aussi une sorte d'idéal. Les visiteurs sont souvent conduits à travers ces espaces qui sont régulièrement utilisés comme des « trucs » de marketing ou de vente pour promouvoir l'image de l'équipe. Toutefois, cette absence de vie privée implicite, imposée par cette géographie, ne correspond pas systématiquement à toutes les fonctions, ni à toutes les personnalités et elle peut même provoquer des réactions négatives.

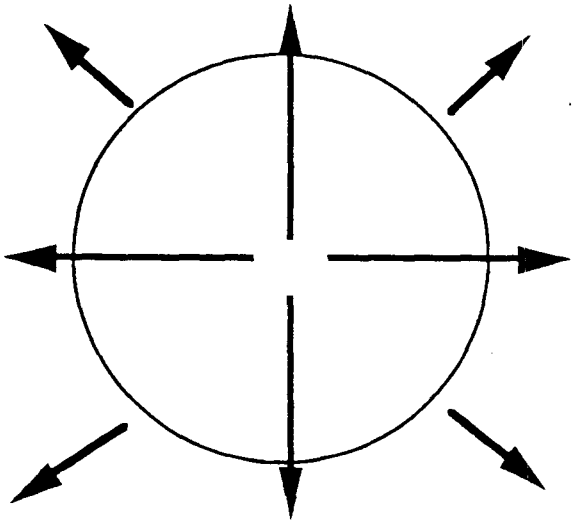
◆ *LA DÉFINITION DES TÂCHES* • Dans les équipes du Type III, les tâches sont souvent définies et fixées collectivement. Dans ce contexte, il est bien difficile, la plupart du temps, de mettre en évidence les responsabilités individuelles. L'attitude générale qui prédomine alors est celle d'un collectivisme où tous sont responsables de tout. Les augmentations de salaire sont accordées de façon égale à tout le monde de sorte que personne ne se sente blessé en aucune manière et la reconnaissance est attribuée à l'équipe dans son ensemble. Une croyance fermement enracinée veut que les attitudes positives et une atmosphère générale amicale soient la seule façon de motiver ses membres pour en obtenir un bon rendement. C'est pourquoi, ce type d'équipe conduit un grand nombre de réunions pendant lesquelles, dans un cas extrême, tout le monde discute de tous les problèmes avec tout le monde, et ce jusqu'à ce que tous tombent d'accord sur la solution qui devra être mise en œuvre par le groupe. La définition des tâches représente dès lors un objectif collectif pour l'équipe et elle est plus ou moins

© Les Éditions d'Organisation

implicitement attribuée à certains membres qui devront partager toutes les informations nécessaires avec leurs collègues.

◆ *L'ENVIRONNEMENT* ● L'environnement des équipes « collectives » leur est souvent très favorables, en ce sens qu'elles attirent l'intérêt ou même l'envie du fait de leur orientation vers le développement des relations humaines et de leurs recherches internes et externes d'un consensus motivé. Leurs préoccupations pour leur personnel, leurs programmes de formation globale et leurs plans complexes d'incitation, leurs avantages considérables en matière de retraite, etc. favorisent les meilleures solutions et sont également souvent rendus publics afin de promouvoir l'image sociale et la philosophie humaniste de l'entreprise. Ce profil positif et attirant associé à une approche active et séduisante de l'environnement aident bien des fois l'équipe dans ses efforts pour établir des liens et des contacts, et construire un réseau de relations professionnelles solide et durable. Pour conclure, cette équipe a un profil hautement séduisant et une approche active de l'environnement qui la conduisent à être fréquemment impliquée dans des projets concernant la communauté comme dans le cadre sportif ou politique. C'est bien entendu une démarche des plus appréciées de l'environnement qui, à son tour, aidera l'équipe dans sa croissance progressive et régulière.

HUMANISTES
RELATION A L'ENVIRONNEMENT



© Les Éditions d'Organisation

6.2. Les processus

◆ *LA GESTION DU TEMPS* • Les équipes du Type III ou Humanistes accordent leur temps très facilement et très librement afin de démontrer leur disponibilité. C'est ce critère que nous avons précédemment appelé une structure extrachronique du temps. A chaque fois que quelqu'un fait appel à ce type d'équipe, que ce soit un client, un fournisseur, ou même un concurrent, il semble que tout se passe comme si tous les membres de l'équipe pouvaient prendre, voire consacrer, leur temps pour souhaiter la bienvenue à cette personne, l'écouter, l'aider à résoudre son problème. Cette approche de la gestion du temps est bien évidemment celle qui est utilisée dans les relations internes entre les divers membres de l'équipe mais aussi avec les autres parties de l'organisation. Il résulte de cette gestion du temps dirigée vers l'extérieur, que ces équipes et leurs participants sont fortement orientés vers les relations humaines, toujours disponibles et faisant preuve de grande capacité d'écoute. Pour transmettre encore plus facilement ce sens de « l'orientation vers les autres », les membres de ces équipes semblent passer leur temps ensemble de façon à la fois très informelle et très harmonieuse. Il semblerait même bien souvent que tout se passe comme s'il était plus important pour eux d'être ensemble et de se sentir bien, que de faire des efforts trop pénibles pour déboucher rapidement sur leurs objectifs. On pourrait donc dire, que si l'on se place dans l'optique d'une gestion du temps monochronique, d'une approche linéaire et efficace, les équipes du Type III donnent fréquemment l'impression de ne pas savoir réellement où sont leurs objectifs, et de passer une trop grande partie de leurs temps en démonstrations sociales ou en bavardages au cours de semblants de réunions non structurées.

◆ *LE RECRUTEMENT* • Le recrutement dans les équipes Humanistes peut souvent être un processus long et fort lent. Leur philosophie d'intégration d'un nouveau membre a, la plupart du temps, la forme d'une cooptation effectuée par les membres. En fait, comme ce nouvel arrivant devra par la suite pleinement coopérer avec tous les participants du groupe, il est important que chacun puisse dire son mot dans le processus de sélection. C'est pourquoi, après une pré-sélection fondée sur des tests principalement conçus pour déterminer les compatibilités de personnalités, le candidat rencontrera de façon informelle chacun des membres de l'équipe, à moins qu'il ne rencontre celle-ci au grand complet. Ce processus, dans lequel le flair et le contact sont des plus importants, est envisagé d'une façon particulièrement sérieuse par les participants du groupe en ce sens que le candidat retenu restera au sein de l'organisation pour y vivre une longue carrière. Du point de vue du candidat, la capacité d'établir une relation humaine positive

© Les Éditions d'Organisation

rapidement peut être considérée comme jouant un rôle crucial. C'est pourquoi, si ce candidat a, de plus, les mêmes centres d'intérêts extraprofessionnels que ceux des membres de l'équipe, que ce soit dans les domaines sportifs, artistiques ou ludiques, et s'il semble prêt à passer plus que le minimum de temps à des manifestations sociales extérieures à sa profession, ses chances d'intégration au groupe seront estimées comme très sérieuses.

◆ *L'ÉVALUATION DU PERSONNEL* • Les équipes Humanistes disposent de systèmes d'évaluation du personnel très complets et qui prennent en compte les implications individuelles et les personnalités. Ce genre de système se concentre donc davantage sur la personnalité et le comportement que sur une évaluation spécifique et limitée des objectifs et des résultats professionnels, et il peut parfois glisser vers des appréciations de style jugements ou critiques subjectives. Toutefois l'aspect positif de cette dimension est que les membres d'une équipe Humaniste réalisent que leur principale préoccupation devrait être de développer leur capacité relationnelle avec les autres participants du groupe, en particulier, et avec l'environnement, en général. En fait, si l'accent est mis de façon trop marqué sur les résultats, dans un contexte par trop impersonnel, les équipes Humanistes sentent qu'elles sont en train de perdre la pierre angulaire de leur succès ou du moins de leur véritable valeur : celle d'une bonne coopération au sein de l'équipe et d'une synergie collective. Les évaluations de cette équipe de Type III sont souvent, en apparence, informelles et leurs buts paraissent être de mettre à l'aise, dans une atmosphère de confiance, celui que l'on « évalue ». Ce processus est ouvert et il peut retenir tous les aspects possibles que l'on peut aborder de façon fréquemment non structurée. La tendance est également à un échange bilatéral où celui qui est le sujet de cette évaluation peut également faire part de ses perceptions en ce qui concerne les qualités et les limites de son patron. A la fin de la réunion des objectifs généraux sont fixés pour l'année et ils sont également, la plupart du temps, partagés avec le reste de l'équipe. Car, en fait, on considère que l'équipe a un rôle fondamental à jouer pour aider chacun de ses membres à atteindre ses propres objectifs annuels.

◆ *LES RÉUNIONS* • Les réunions des équipes Humanistes sont des moments importants du processus d'équipe, ce groupe étant de par sa nature même une entité collective et participante. Les réunions se déroulent généralement facilement, elles prennent bien souvent beaucoup de temps et elles peuvent sembler non structurées pour un puriste focalisé sur une gestion du temps efficace. En fait, les réunions d'une équipe du Type III commencent habituellement lorsque tous les participants sont arrivés et débutent par un thé ou un café pris de façon informelle ou des conversations à bâtons rompus sur les sujets les plus divers. Le thème d'importance

© Les Éditions d'Organisation

sera quant à lui abordé un peu plus tard lorsque l'intérêt et la participation auront atteint le niveau souhaitable, et il sera traité avec un grand respect de la position ou du point de vue de chaque participant. On prend son temps pour écouter chaque intervenant afin d'éviter de heurter les sensibilités ou de provoquer des conflits. Pour arriver à ce but, des coalitions et des oppositions peuvent se manifester, tout en nuance, jusqu'à ce que tout le monde paraisse tomber d'accord. Il est très courant, dans ce genre de réunion, qu'un membre de l'équipe s'abstienne de donner son opinion ou de faire entendre sa différence pour éviter de « créer des problèmes » ou de gaspiller du temps et de fait il attire, par ce moyen, beaucoup plus l'attention. Les réunions sont généralement ouvertes, les membres du groupe sortent ou rentrent souvent dans la salle où elles se tiennent, pour de courts moments, et on y admet même la plupart du temps des visiteurs extérieurs. Les réunions ont lieu généralement dans le bureau du patron et les discussions dévient facilement du sujet s'éloignant de l'ordre du jour implicite.

◆ *LES DÉCISIONS* • En dehors des échanges d'informations, le principal objectif des réunions d'une équipe Humaniste est d'arriver à ce que l'on appelle souvent un consensus au sein de l'équipe, ce qui signifie concrètement une décision prise à l'unanimité au cours d'une sorte de processus de vote implicite. En fait, les décisions sont prises lorsqu'elles semblent satisfaire tous les participants du groupe ou du moins lorsqu'aucune désapprobation manifeste ne s'est trouvée exprimée. Le directeur général voit son rôle un peu comme celui d'un modérateur ou d'un juge qui doit superviser la discussion jusqu'à ce que l'équipe atteigne un accord unanime. Il est bien évident, que ce processus de recherche d'un consensus au sein de l'équipe est fondé sur une acceptation et une compréhension mutuelle de chacun de ses membres. Si cette condition ne se trouve pas remplie et si les membres du groupe laissent filtrer un malaise dans leur volonté de travail en commun, alors ce processus de prise de décision peut devenir extrêmement lent, inefficace et chargé de manœuvres personnelles, émotionnelles ou politiques.

◆ *LES NÉGOCIATIONS* • Les équipes du Type III ou Humanistes cherchent généralement à poursuivre leurs négociations dans un climat franc, ouvert et fait de réciprocité, visant bien souvent la réalisation d'options du style « gagnant-gagnant » dans lesquelles les deux partenaires de la négociation obtiendraient ce dont ils avaient besoin dans le cadre d'une relation optimum. Ces équipes ont une telle croyance dans la capacité à la coopération des êtres qu'elles sont parfois prises au dépourvu ou surprises lorsqu'elles rencontrent la méfiance, la malhonnêteté ou le mensonge. Leur approche pourrait donc être qualifiée de directe et parfois de naïve

© Les Éditions d'Organisation

car elles croient fermement que leurs partenaires ont les mêmes intentions qu'elles de travailler en commun pour atteindre un même objectif, en ne parlant que le langage de la vérité au cours des négociations. Elles se présentent ainsi souvent à la table des négociations en tant qu'équipe afin que tous les membres puissent participer à l'action avec enthousiasme. Il arrive de même, fréquemment, qu'elles ne préparent pas très en détail leurs dossiers car elles imaginent sincèrement que leurs partenaires partageront leurs informations si nécessaire. Pendant ces négociations, elles veilleront à développer des relations amicales et informelles avec les représentants de l'autre bord, les invitant à des dîners ou des cocktails, leur offrant des cadeaux symboliques et en pratiquant encore d'autres formes d'ouvertures afin de montrer leur bonne volonté et leur désir d'aboutir à un succès. En général, ces négociations sont très longues, notamment afin de pouvoir consacrer du temps à développer un certain contexte de relations sociales sur lequel devrait être éventuellement fondés les contrats professionnels.

6.3. Les stratégies de développement

◆ *LES QUALITÉS* • L'approche humaniste du management et ses préoccupations eu égard à la dimension qualitative sont, à l'évidence, les domaines dans lesquels l'équipe Humaniste excelle le plus. Cette équipe sait de quelle façon consacrer le temps et l'énergie nécessaires au développement de liens très solides avec les êtres et les systèmes. Elle pense que ces liens seront la base de toutes relations et résultats professionnels positifs. Cette stratégie peut consommer énormément de temps mais elle peut également être d'une excellente rentabilité justement en termes de temps. C'est peut-être là une des raisons qui fait que ce type d'équipe semble être si performant dans les industries de services pour lesquelles les qualités de relations sont généralement l'essence même du succès à long terme. Il semble également qu'une des préoccupations très concrètes de l'équipe Humaniste soit la satisfaction de son personnel, son développement à long terme, et l'évolution de chacun de ses membres. Il en résulte, et ce souvent au moment de l'utilisation de programmes de formation bien conçus, que cette équipe développe progressivement les qualités professionnelles dont elle a besoin. Elle croit profondément au développement et à la promotion interne du personnel. Elle crée de même parfois un bon réseau extérieur d'« anciens membres » de l'équipe qui peut être envisagé comme une potentialité à laquelle elle pourrait faire appel en cas de nécessité.

© Les Éditions d'Organisation

◆ *LES INCONVÉNIENTS* • Les inconvénients de l'équipe du Type III ou Humaniste peuvent être également rattachés à la préoccupation excessive de cette équipe pour les apparences et la totale intégration de chacun de ses membres à son système. La plupart du temps, l'équipe peut ressentir que si un de ses membres désapprouve sa politique, exprime son insatisfaction à propos de sa fonction ou réalise son désir de quitter l'organisation pour une autre, c'est qu'elle a échoué dans son objectif le plus important. Nous avons nous-mêmes été témoins du cas suivant : un membre d'une équipe du Type III, l'ayant quittée pour une autre organisation, invita ses anciens collègues à un cocktail d'adieu : ils le rabrouèrent alors vertement. Ayant eu en fait le sentiment que son départ signifiait d'une certaine façon qu'il les rejetait. De la même façon, ces équipes semblent très souvent fonctionner sur la base d'arguments persuasifs de style culpabilité et de règles implicites, non verbalisées et imprécises. Elles n'acceptent pas souvent autre chose que l'expression d'une adhésion totale et inconditionnelle. Il en résulte que critiquer l'équipe, sa façon de fonctionner ou son atmosphère, est souvent considéré comme une attaque directe ou une forme de rejet en bloc de toute l'équipe et non simplement comme un élément de discussion. Ceux qui ne font que leur travail, avec le sourire, et jouent le jeu quoiqu'ils en pensent réellement, sont considérés comme les membres valables de l'équipe et ce, même si leur attitude est teintée d'une bonne dose d'hypocrisie ou ignore, à dessin, les réalités. Il en résulte que dans ces équipes, on peut avoir le sentiment que les choses sont presque toutes trop belles et que les stratégies de « contournement » ont été portées au rang des arts les plus subtils afin de permettre au système de sauver la face et d'apparaître toujours sous son aspect le plus brillant.

Un des autres inconvénients de l'équipe Humaniste peut être sa trop grande préoccupation du bien-être apparent et à court terme de son personnel. « Pas de vagues » pourrait être sa devise. Nous avons même entendu une fois dans une organisation de ce type, les managers de la direction générale déclarer fièrement qu'il n'y avait pas de syndicalisation dans leur entreprise. Ils pensaient sincèrement qu'ils étaient de si bons managers que leur personnel ne pouvait pas ressentir un quelconque besoin de syndicalisation. Nous avons pu constater par la suite qu'à chaque fois qu'il semblait qu'un problème était sur le point de survenir entre un des managers de cette organisation et son personnel, le manager se « dégonflait » de façon à éviter de provoquer une possibilité d'orientation vers une attitude plus syndicale du personnel. Il en résultait donc qu'en fait, le personnel n'avait nullement besoin de syndicats pour le protéger, du moins pas autant que le manager ! En vérité et

© Les Éditions d'Organisation

en dernière analyse, le personnel obtenait toujours ce qu'il voulait. Cette organisation ne pouvait prendre aucune décision sur aucun genre de sujet ou mettre en œuvre aucune action qui puisse d'une façon ou d'une autre déplaire à son personnel. Qui pourrait avoir besoin d'un syndicat, pourrions-nous demander, là où les managers manquent d'affirmation ?

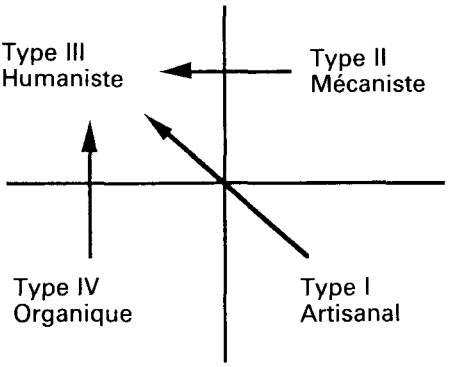
◆ *LES OPTIONS DE DÉVELOPPEMENT ET DE COHÉSION D'ÉQUIPE* • En général, les équipes du Type III ou Humanistes considèrent que les interventions de cohésion d'équipe devraient être également des programmes « d'incitation » et qu'elles ont à être motivantes. Mais ce qu'elles entendent par là, c'est essentiellement que tout se déroule dans une atmosphère sympathique, sans confrontation et sans que personne ne se retrouve sous le feu des projecteurs. Le lieu du séminaire dont le choix est considéré comme des plus importants, est d'habitude un « endroit chic » où les membres de l'équipe pourront « profiter des joies de l'existence » pendant une semaine. Ici, à nouveau, l'accent sera mis sur les apparences plutôt que sur la définition des véritables problèmes de l'équipe ou leurs solutions. L'équipe essaiera de se présenter au formateur sous son meilleur jour, et lui devrait, bien entendu, leur dire qu'elle est parmi les meilleures en étant très avancée sur le plan social et qu'elle forme un groupe du plus grand intérêt.

Mais les véritables besoins de ce genre d'équipe appartiennent, évidemment, à un tout autre domaine. Elle tirerait de grands bénéfices à développer les aptitudes qui lui permettraient de traiter une définition plus précise des contrats et des objectifs individuels qui existent en son sein. En fait, il semble que tout se passe comme si sa structure collective et ses processus de groupe ne sont que des moyens et des stratégies pour éviter d'avoir à se pencher sur les problèmes des individus qui la composent, de leurs objectifs, leurs responsabilités, leurs qualités, leurs réalisations et leurs résultats. Etablir une différenciation formalisée et acceptée parmi les membres de l'équipe en apprenant à ces derniers à accepter, mettre en valeur et apprécier ces différences entre eux, pourrait être, dans cette optique, des plus utiles. Ces équipes, leurs membres et leurs patrons ont besoin de savoir qu'une délégation ou un objectif donné à un groupe dans son ensemble n'est jamais aussi efficace qu'assigné à une personne spécifique. On doit savoir qui est le responsable. Les stages de cohésion d'équipe dans ces groupes peuvent dès lors être utiles pour focaliser l'attention de leurs participants sur la nécessité de définir et d'accepter l'identité, les objectifs, les limites, les règles, les pénalités, les récompenses et la définition des fonctions de l'individu. En fait, ce n'est pas parce que l'on rejoint une équipe que l'on doit perdre sa propre

© Les Éditions d'Organisation

personnalité, le droit d'avoir un point de vue personnel, d'être critique et le droit d'être reconnu pour ses réalisations personnelles au sein de la totalité des objectifs de l'équipe. Et de même, ce n'est pas parce qu'une personne veut exprimer ces différences qu'elle manifeste pour autant un total rejet inconditionnel du groupe, ni qu'elle entend se dissocier de celui-ci.

Certaines des qualités ci-dessus, que les équipes du Type III ou Humanistes auraient intérêt à développer, sont en fait des caractéristiques des équipes Organiques, Mécanistes ou même Artisanales.



En fait, l'équipe Humaniste peut s'inspirer des équipes du Type II ou Mécanistes pour dégager un comportement plus individualiste, plus tourné vers des négociations face-à-face et les ajustements nécessaires, avec une attitude plus ferme et plus exigeante. Elle peut aussi adopter l'approche linéaire de la gestion du temps et de l'argent du type Mécaniste et apprendre comment développer une efficacité plus soutenue et plus centrée sur les objectifs. Elle pourra encore suivre, à partir des équipes du Type IV ou Organique, une attitude plus créative et plus prompte à réagir, fondée davantage sur des échanges libres d'énergie que sur des liens émotionnels. Et, en dernière instance, elle pourra encore prendre aux équipes du Type I ou Artisanales les qualités qui lui sont si différentes dans le cadre d'une approche plus profonde, centrée sur la qualité à long terme et qui est si utile dans les affaires, le commerce ou la production industrielle.

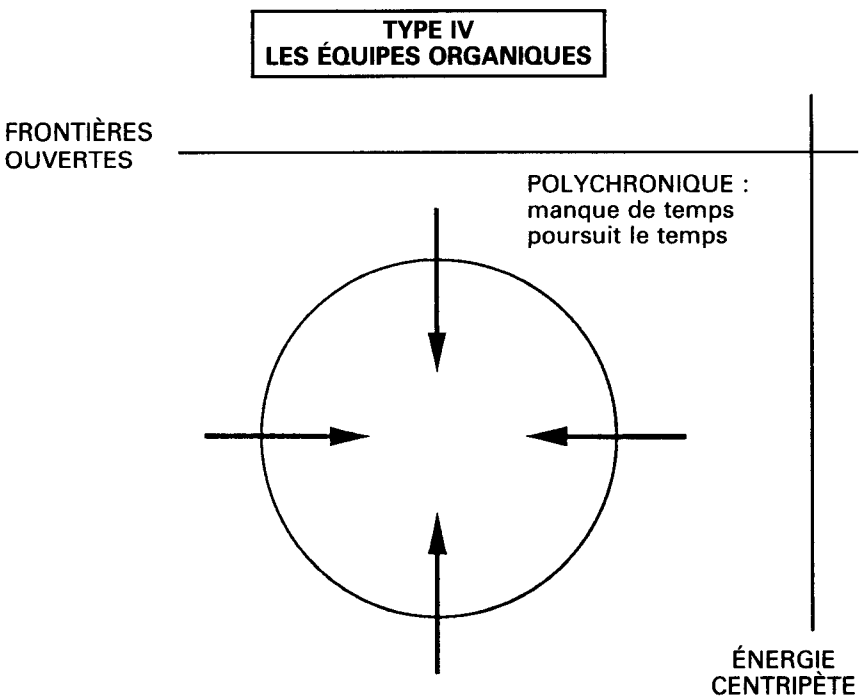
Au cours des réunions et des assemblées, les équipes Humanistes auront intérêt à apprendre à travailler avec des ordres du jour en accordant une attention particulière à la gestion du temps : la ponctualité et la présence, avec assiduité. Elles devront également renforcer l'application rigoureuse des règles de confidentialité dans leur travail.

© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 7

Type IV
Les équipes organiques

Les équipes de Type IV ou Organiques, que nous présentons maintenant se caractérisent essentiellement par leur qualité d'adaptation et de réaction à leur environnement. C'est-à-dire par des frontières ouvertes ou poreuses et des flux d'énergie dirigés



© Les Éditions d'Organisation

vers l'intérieur ou centripètes. Ces caractéristiques illustrent le fait que ces équipes ont tendance à accepter, ou même à attirer, un ensemble d'influences positives ou négatives exercées par leur environnement. Que la variation qui provient de leur environnement concerne l'énergie, une influence quelconque, un changement ou une nouveauté, le premier réflexe de l'équipe réseau sera d'absorber rapidement cette transformation, de s'y adapter ou d'essayer de réagir.

7.1. Description

Les équipes de Type IV ou Organiques ont, par conséquent, tendance à s'adapter à toutes les formes d'influence externe qu'elles pourraient percevoir. C'est ainsi qu'elles apprennent, qu'elles s'imprègnent de leur environnement et que, de façon pratiquement constante, elles s'adaptent aux situations d'urgence, aux changements, aux besoins, et aux demandes de celui-ci et ce, le plus souvent d'une façon extrêmement créative. Dans cette optique, leurs capacités d'adaptation et de réaction à court terme aux changements brusques du marché peuvent être considérées comme leurs principales qualités. Mais le revers de la médaille est qu'il est bien souvent difficile à ce type d'équipe de conserver, pendant une période de temps suffisamment raisonnable, le cap sur la même politique. Leurs décisions sont donc fondées plutôt sur des réactions à court terme à un environnement spécifique ou à des événements temporaires, comme des modifications mineures du marché, que sur des stratégies à long terme. C'est ce que nous avons appelé l'effet « d'éponge » : absorption et réaction à une grande quantité de stimulus provenant de l'environnement.

◆ *MOTS CLEFS ET EXPRESSIONS* • Apprentissage, action, réaction, réponse, rapidité, créativité, humour, drôlerie, inventivité, changement, adaptabilité, spontanéité, absorption, opportunité, « dépêchez-vous », interruption, anarchie, « allons-y », essayer, énergique, punch, communication, informel, génie, ouvert, direct, effort.

◆ *LES BUREAUX* • L'espace des bureaux des équipes de Type IV ou Organiques évoque un labyrinthe. Il serait un peu plus facile de repérer les bureaux de chacun s'ils n'étaient pas constamment remodelés, déplacés ou restructurés. Tout se passe comme si à chaque fois qu'un nouveau venu rejoignait l'équipe, qu'un nouveau projet se trouvait défini ou encore que quelques nouveautés surgissaient au sein de l'équipe, il était nécessaire que tous les bureaux soient modifiés pour refléter ce changement. Dans cer-

© Les Éditions d'Organisation

tains cas, l'équipe doit s'adapter à ses propres changements constants et chaque bureau semble alors être le bureau de tout le monde, l'espace étant réparti sur une base quotidienne du genre, premier arrivant, premier servi. L'impression que l'on peut avoir en traversant les bureaux d'une telle équipe est soit qu'une tornade vient de se produire, soit que l'équipe est sur le point de déménager. Car en fait, il y a toujours une apparente désorganisation. Les membres de l'équipe semblent être constamment à la recherche de quelque chose qui aurait été placée au mauvais endroit ou de quelqu'un qui aurait dû se trouver à tel autre endroit. Tout cela peut donner, à première vue, l'impression que ces équipes devraient être mieux organisées. Les meubles de ces bureaux semblent également avoir été récupérés à partir de différentes sources et leur style est bien souvent un mélange de contrastes relativement bizarre. Dans d'autres cas, nous avons pu constater que ces équipes ne disposaient pas réellement d'un espace bien défini, c'est-à-dire que l'espace de leurs bureaux pouvait bien se trouver dispersé sur plusieurs étages de différents immeubles, un peu de la même façon que leur organigramme ressemble à un labyrinthe qui défie toute logique. C'est dans ce sens que l'on peut décrire ces équipes comme étant polystructurelles et, de même en grande partie, polychroniques dans leur gestion du temps.

Pour nous résumer, la géographie des bureaux des équipes de type Organique reflète souvent leurs difficultés à définir de façon précise leurs frontières. Leurs multitudes de portes et de fenêtres étant constamment ouvertes, il semblerait que n'importe quelle personne extérieure à cette équipe pourrait entrer ou sortir de ces bureaux sans que jamais on ne lui pose la moindre question sur sa présence. Il peut donc également sembler qu'un des principaux problèmes de ces équipes peut être celui de conserver la trace aussi bien des choses que des personnes. Toutefois, l'aspect positif de cette ouverture ou adaptabilité de l'équipe à son territoire, est que la géographie de ce dernier est au service de l'équipe. Tout est toujours possible et ajustable. Le mot « impossible » semble avoir été rayé une bonne fois pour toutes de leur dictionnaire et il en résulte, qu'elle a toujours quelque chose à poursuivre qui puisse sembler excitant et motivant.

◆ *LA DÉFINITION DES TÂCHES* • La définition des tâches dans les équipes de Type IV ou Organiques revient en définitive à l'individu. Ce qui semble être le principal critère de détermination de l'attribution des fonctions est certainement le niveau d'urgence d'un travail. Lorsqu'un travail est suffisamment urgent, tout le monde se concentre sur lui ; dans le cas contraire, seul un ou deux membres de l'équipe s'y attachent. En général, il semble donc que tout se passe comme si les équipes Organiques favorisaient au

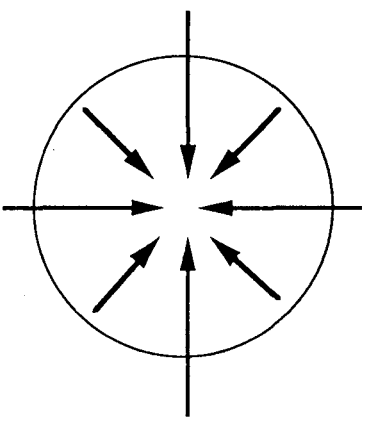
© Les Éditions d'Organisation

maximum le développement de situations de type urgence, car ces situations donnent au groupe, à chaque fois, une opportunité de travail d'équipe plus intense. Il en résulte qu'une atmosphère d'exercice d'incendie doublée d'une approche, « tout le monde sur le pont », de résolution des problèmes ou de traitement des cas d'urgence semble être un des processus fondamentaux de fonctionnement du groupe. En conséquence, c'est dans les équipes de type Organique que l'on peut parfois constater des opérations opportunistes de type « commando » dans lesquelles chacun se trouve à la fois motivé et mobilisé sans égard pour le temps jusqu'à la réussite finale de la campagne.

Dans ces équipes, la compétence semble également souvent jouer un rôle moins important que l'intérêt que l'on peut avoir pour certains travaux ou certains domaines. On considère que le fait d'être intéressé par un domaine vous pousse naturellement à entreprendre tout ce qui est nécessaire pour acquérir la compétence dans ce domaine, en faisant un apprentissage au cours du travail ou par une formation. Il en résulte que ces équipes semblent attirer bien plus que les autres, les profils d'hommes et de femmes « issus du rang », qui ont grimpé les échelons « à la force du poignet », qui peuvent facilement assumer des responsabilités en dehors de leur propre zone de compétence.

◆ *L'ENVIRONNEMENT* • Les équipes Organiques semblent considérer leur environnement comme faisant partie intégrante d'elles-mêmes. En d'autres termes, tout ce qui peut se produire à l'extérieur de l'équipe en affectant le comportement, les besoins ou d'autres qualifications se rapportant à sa clientèle, ses fournisseurs, etc, se trouve être absorbé, intégré ou utilisé par l'équipe. C'est

ORGANIQUE
La relation à l'environnement



© Les Éditions d'Organisation

réellement le type d'équipe qui mérite le mieux la qualification d'« éponge », en ce sens qu'elle est capable de tout absorber, et même si par la suite il s'avère qu'elle n'a pas la capacité de digérer ce qu'elle vient d'absorber. En conséquence, sa capacité d'apprentissage et de créativité est tout à fait remarquable, même si elle peut parfois donner l'impression que ses processus de travail, ses projets, ses produits et son identité ne sont qu'une forme originale constituée d'un patchwork de morceaux rassemblés de-ci, de-là et dont la composition manque d'une vision d'ensemble.

7.2. Les processus

◆ *LA GESTION DU TEMPS* • Les équipes Organiques sont du type opportuniste. Ce qui est une façon positive pour dire qu'elles ne sont que rarement capables de tenir des délais formalisés. En général, tout se passe comme si elles faisaient tout leur possible pour se trouver systématiquement en dehors du cadre des délais qui avaient été prévus. Soit elles apparaissent au moment et à l'endroit où l'on s'attendait le moins à les trouver et elles se révèlent capables de saisir des opportunités exceptionnelles, soit elles sont absentes au moment et à l'endroit où justement on avait besoin d'elles et où on les a attendues, en vain. En bref, la règle fondamentale de la gestion du temps dans ce type d'équipe semble ainsi être placée sous le signe de la surprise constante ou encore d'un comportement imprévisible, ce qui correspond typiquement à une structure de temps que nous avons déjà décrite comme étant la structure polychronique. La structure du temps polychronique signifie qu'il existe en fait plusieurs temps au même moment. C'est ce processus qui illustre la capacité de l'équipe de passer d'un projet à un autre, d'une idée à une autre, ou encore d'un domaine à un autre, d'une façon à la fois très créative, motivée, dynamique et imprévisible. Ce processus explique encore le fait qu'une telle équipe paraisse toujours favoriser le développement d'une forme d'excitation électrique qui rend bien difficile toute prévision pour savoir où elle est, ce qu'elle fait, où elle va, quelles sont ses méthodes ou encore quels seront ses résultats, à la grande consternation de son environnement professionnel.

◆ *LE RECRUTEMENT* • Le processus de recrutement dans les équipes de Type IV ou Organiques, est souvent assez difficile à mettre en évidence avec précision. La chance, une impression amicale à première vue, un projet original excitant, être là au bon moment et à la bonne place ou toute autre formulation de ce type peuvent caractériser ce processus. Le succès peut encore dépendre

© Les Éditions d'Organisation

d'une plaisanterie qui vient à propos, de relations communes, d'un commentaire intelligent, d'une nuit passée en ville avec un des membres de l'équipe ou d'être au bon endroit au bon moment et de rencontrer la personne qu'il fallait. Dans ces équipes, les personnes « issues du rang » et l'expérience concrète, sont de loin plus respectées que toutes formes d'approches intellectuelles ou de références universitaires prestigieuses. Il est bien souvent, non seulement possible, mais presque nécessaire de commencer dans l'équipe au niveau le plus bas, d'y apprendre progressivement son travail et ainsi de s'élever dans la hiérarchie. En règle générale ces équipes accordent également leur préférence à un candidat qui peut être immédiatement disponible pour répondre à un problème urgent. Cette capacité à une réponse rapide démontre encore la spontanéité et l'aptitude à réagir du candidat et elle peut être souvent un facteur déterminant dans son recrutement par une équipe Organique.

◆ *L'ÉVALUATION DU PERSONNEL* • Comme dans les équipes Organiques il n'existe généralement pas de plans de gestion de carrière planifiés et formalisés, il n'y a donc pas de nécessité de création de systèmes d'évaluation annuelle. L'évolution d'une carrière, ses objectifs et l'évaluation qui peut en être faite se produisent lorsqu'elles doivent se produire, c'est-à-dire en général, lorsqu'il se présente une opportunité exceptionnelle. Cette opportunité peut être créée, par exemple, par un membre de l'équipe qui considère avec colère que ses réalisations n'ont pas été reconnues ou même remarquées, ou encore par un autre qui désire négocier un avantage substantiel pour lui, un programme de formation ou une nouvelle orientation pour sa carrière et ce, justement au moment où se fait désespérement sentir le besoin d'un effort inhabituel. Comme les autres fonctions de ces équipes, il semblerait donc que l'évaluation au sein des équipes Organiques ne se fait que dans des périodes de crise, dans une atmosphère de tension, d'urgence, de désorganisation et de passion a contrario de ce qui se passe dans les autres types d'équipe où l'évaluation apparaît comme un processus régulier et planifié dans un contexte bien précisé.

◆ *LES RÉUNIONS* • Dans les équipes de Type IV ou Organiques les réunions ressemblent davantage à une explosion spontanée qu'à quelque chose de bien organisé. Si des ordres du jour ont été établis, ils ne sont généralement pas respectés, et si des limites de temps ont été fixées, elles sont rapidement oubliées. Comme par essence, ces réunions concernent les cas d'urgence, des situations imprévues et des priorités déterminées par l'intérêt porté à un sujet, essayer de structurer les réunions d'une équipe Organique est

© Les Éditions d'Organisation

le plus souvent une bataille perdue d'avance. Cette approche fait que par contre ces réunions ressemblent surtout à celles de groupe de recherches créatifs caractérisés par un très haut degré de participation, un échange de flux d'énergie excellent et un engagement total de participants motivés. Parfois, ce haut niveau d'échange d'énergie éclate en plaisanteries et en rires ou peut devenir de nature conflictuelle allant jusqu'à des confrontations. Il arrive que l'on sente aussi qu'un conflit puisse très facilement éclater au sein du groupe. Mais heureusement pour les équipes Organiques si un conflit éclate, en règle générale, il disparaît aussi rapidement qu'il est apparu, dès que le groupe se tourne vers l'examen d'un autre sujet. La description que nous venons de faire des réunions d'une équipe Organique démontre qu'elles sont, dans leur structure, non linéaires, informelles et polychroniques. Deux, trois ou plusieurs discussions simultanées peuvent se produire, parsemées d'interruptions régulières provenant de l'environnement extérieur, d'absences ou de présences imprévisibles et d'une atmosphère de constante surprise. Très souvent, les sujets qui seront abordés pendant la réunion ont déjà été traités par certains ou par tous les membres du groupe avant celle-ci et les décisions les concernant peuvent avoir été déjà prises. Néanmoins tous ces sujets seront rediscutés si quelqu'un décide de les aborder une nouvelle fois. Ces réunions peuvent prendre un temps fou, de neuf heures du matin à minuit, elles peuvent se dérouler n'importe où et à n'importe quel moment, par exemple dans un bar, dans un bureau, dans un hall d'entrée et on en a même vues se tenir dans des parkings. Tout ce qui compte, c'est la chance de réunir les personnes nécessaires à l'endroit disponible au moment possible.

◆ *LES DÉCISIONS* • Il est évident à partir de la description faite qu'il peut être difficile de déterminer comment une décision est prise ou qui réellement peut la prendre, dans une équipe « réseau ». Il pourrait sembler que c'est celui qui était présent ce jour là ou encore celui qui est le plus convaincant, qui parle le plus fort, qui est le plus créatif ou le plus rapide suivant les cas qui peuvent se présenter. Il arrive parfois que l'on puisse se demander si les décisions ont réellement été prises, en ce sens qu'elles sont souvent remises en question afin d'intégrer de nouvelles informations. Nous avons, par ailleurs, pu fréquemment constater qu'à la suite d'une réunion dans une équipe Organique, on n'arrivait pas à trouver deux participants ayant la même compréhension de la décision qui venait d'être juste adoptée au cours de la réunion qu'ils quittaient. Cette pratique peut, bien entendu, conduire à toutes sortes de malentendus, ou à la nécessité, dans un avenir plus ou moins proche, de réajustements dans le cadre du processus de

© Les Éditions d'Organisation

mise en œuvre de ces décisions. Lorsque l'on considère justement ce type de processus de décisions, on peut être amené à se poser la question du rôle du chef d'une équipe Organique.

Notre expérience nous a appris que c'est souvent lui qui y consacre le plus de son temps et qui fait le plus d'efforts d'adaptation pour conserver la cohérence de son équipe et mettre en ordre régulièrement le fouilli qu'elle laisse derrière elle. On peut même avoir l'impression qu'il sert de bonne-à tout-faire. Mais attention, c'est également le plus créatif, le plus spontané et le plus imprévisible des membres de l'équipe !

◆ *LES NÉGOCIATIONS* ● Les négociations qui ont lieu dans le cadre d'équipes Organiques ne sont jamais ennuyeuses, tout au contraire, on peut se demander qu'elle est la véritable nature d'un processus où les contradictions apparentes, les interventions insignifiantes ou complètement inadaptées, semblent survenir comme dans le cadre d'un processus aléatoire. Pour ajouter à la confusion, les discussions peuvent facilement s'enflammer du fait d'un simple malentendu et, lorsque tout semble perdu, la réussite peut apparaître d'un coup. Si les négociations s'enlisent, ceux qui sont délégués pour y prendre part ne seront jamais les mêmes, arriveront bien souvent en retard aux réunions, s'ils ne font pas carrément faux bond ou y apparaîtront sans la préparation nécessaire. Il en résulte que l'on puisse avoir la désagréable impression de perdre son temps. Il peut sembler que l'équipe perd peu à peu de son intérêt au cours de ces négociations si en tant que contre-partie à celles-ci, vous ne savez de quelle façon conserver justement cet intérêt en stimulant sa curiosité ou en préservant un certain état esprit ludique. En conséquence, si l'on désire négocier avec une équipe Organique il est utile de se montrer vif, rapide, drôle, excitant, au courant de toutes les questions, stimulant, et d'arracher alors la décision dans une atmosphère de passion.

7.3. Les stratégies de développement

◆ *LES QUALITÉS* ● Les principales qualités des équipes de Type IV ou Organiques sont la créativité, l'orientation vers l'action et la spontanéité. Elles sont toutes reliées à la vocation de l'équipe, vers un engagement énergétique puissant. En fait, lorsque ces équipes n'adoptent pas un comportement interactif, passionné ou explosif, elles ont tendance à s'ennuyer, à se sentir perdues ou démotivées. C'est ce genre d'équipes qui donne tout son sens au terme de « management par crises » puisqu'elles préfèrent un bon

© Les Éditions d'Organisation

combat, au train-train quotidien des affaires. Ces équipes ont également une telle capacité d'adaptation qu'elles peuvent sembler être présentes en tout point d'un marché avec très peu de moyens. L'atmosphère qu'elles dégagent généralement est celle d'un mélange de bonne humeur, d'humour, ou de panique et d'un engagement intense concentré sur des actions ou la solution de problèmes à court terme, sans le moindre égard pour le temps ou l'énergie que chaque membre de l'équipe doit y consacrer.

◆ *LES INCONVÉNIENTS* • Les inconvénients évidents des équipes de Type IV ou Organiques sont naturellement ceux qui découlent de sa presque totale absence d'organisation, du moins au sens traditionnel de ce terme. En fait si ces équipes savent parfois où elles en sont, elles savent bien rarement où elles vont. Parce que justement, elles ne savent pas comment planifier leur avenir et mettre en œuvre ce type de plan. Faire une projection dans l'avenir peut être pour elles, borner au maximum à l'horizon de la semaine suivante. La plupart du temps, les équipes Organiques s'occupent plutôt du passé, en essayant de mettre de l'ordre dans les résultats du précédent trimestre, ou au mieux, de gérer le présent, en prenant les décisions au fur et à mesure des nécessités. Cette absence d'organisation au sens linéaire ou prévisionnel du terme fait qu'elles sont également très faibles dans l'organisation de leurs flux d'informations, de leur processus de production et de leur évolution. Les systèmes, les procédures et les organigrammes mis en œuvre dans les équipes Organiques sont parfois si complexes qu'il semblerait qu'il aurait fallu naître au milieu de celles-ci pour comprendre quoi que ce soit à leur fonctionnement. Du point de vue de l'énergie, leur haut degré de capacité de réponse pourrait parfois être de nature excessive, ce qui pourrait avoir comme conséquence, plus souvent qu'à son tour, de déboucher sur l'impossibilité de mesurer ou d'estimer les développements d'une telle équipe. D'un autre côté également, les membres de l'équipe Organique peuvent souvent se sentir mal à l'aise ou déprimés ayant la sensation désagréable de se retrouver dans une véritable foire d'empoigne inutile, dans laquelle ils dépenseront toute leur énergie et toute leur motivation pour un résultat réellement très limité. Cette impression d'inutilité peut alors soudainement exploser et la tension s'établir, de sorte que l'équipe se retourne à nouveau vers son travail en se donnant cette fois-ci tous les moyens de l'accomplir aussi efficacement que possible.

En bref, une équipe Organique semble manquer de principes directeurs rigoureux sur lesquels elle pourrait s'appuyer suffisamment longtemps pour savoir si cela vaut le coup de les conserver. Le grand péché ou l'inconvénient d'être constamment trop créatif est que l'on n'accepte guère plus d'une seule journée, les décisions,

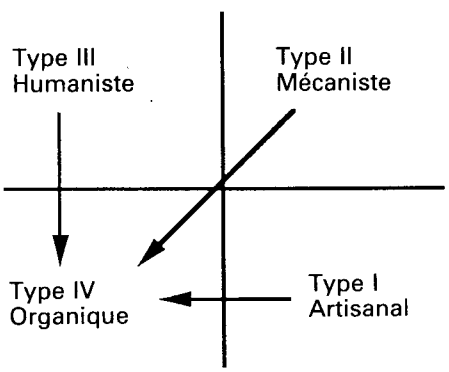
© Les Éditions d'Organisation

les principes, les politiques, les objectifs, les limites ou les contraintes de toute sorte. Et il est certain que pour ce type d'équipe l'expression « management par crises » apparaît bien souvent comme trop faible. Dans certains cas nous avons même pu observer que pour conserver leur haut niveau d'énergie, des équipes Organiques n'hésitaient pas à se créer des problèmes internes, juste pour avoir le plaisir d'une bonne bagarre. En fait, il semble souvent que ces équipes très douées de puissance de réaction doivent faire face à des crises internes réelles, ou même à des blocages importants au sein de l'équipe, lorsque l'environnement n'est pas en mesure de lui lancer un défit qui puisse représenter un intérêt suffisant pour elle. Les membres de l'équipe dépensent alors une bonne partie de leur énergie dans des combats internes, pour se sentir ainsi actifs sinon utiles. Tout cela bien entendu n'a de sens que si les résultats financiers continuent à faire fonctionner l'ensemble. Mais bien souvent malheureusement ces résultats ne peuvent être enregistrés que dans le court terme, et obtenus dans la plupart des cas aux dépens de la permanence, de la sécurité, de la stabilité, de la croissance, de la prévisibilité et de la reconnaissance de l'équipe à long terme.

◆ *LES OPTIONS DE DÉVELOPPEMENT ET DE COHÉSION D'ÉQUIPE* • En dépit des difficultés évidentes pour arriver à des résultats positifs dans ce domaine, le plus important est de construire quelques structures dans le processus des équipes Organiques. En premier lieu il faut créer une structure de temps et dés lors quelques structures organisationnelles, en apprenant à l'équipe à planifier son avenir et à se tenir à cette planification. Il est donc important d'amener, dans cette optique, différentes méthodologies pour développer les contrôles et les qualités, pour respecter les délais et assurer le suivi de la mise en place et de la réalisation des décisions. Et cela doit être fait autant que possible de façon à ne pas étouffer l'esprit de l'équipe, ni à provoquer son potentiel constant de rebellion. La rentabilité d'un tel investissement peut heureusement se mesurer rapidement en ce sens que les membres de l'équipe pourront en très peu de temps remarquer qu'ils sont capables de réaliser la même quantité de travail en un délai généralement inférieur de moitié à celui qu'ils y consacraient s'ils acceptent de le faire de façon plus structurée et plus organisée. Du fait de l'augmentation de l'efficacité et de la satisfaction d'atteindre des résultats concrets, les membres de l'équipe devraient même souvent se sentir encore plus engagés, plus motivés et plus créatifs, en étant capables de réaliser plus de travaux puisque désormais, ils ont réussi à dégager plus de temps. La seule véritable difficulté sera évidemment de réunir toute

© Les Éditions d'Organisation

l'équipe à un même moment et en un même lieu pour cette intervention de cohésion d'équipe. À plusieurs occasions, dans nos interventions dans le cadre des équipes Organiques nous avons eu à faire face à des annulations de dernière minute, des absences ou des changements de localisation. Dans un cas, nous avons même dû faire pratiquement la moitié du tour du monde pour une intervention et ce, seulement pour découvrir que deux des huit membres de l'équipe qui devaient faire partie de cette intervention n'avaient pu se déplacer. Comme on peut donc s'en apercevoir, il est en fait très difficile pour ces équipes d'établir une structure pendant laquelle elle pourrait éventuellement apprendre de quelle façon justement structurer leur temps. Les caractéristiques que les équipes Organiques devraient donc développer fondamentalement ou en dernière instance sont celles des équipes du Type II ou Mécanistes. De même, les équipes Organistes pourraient adopter l'orientation des équipes de Type I ou Artisanales vers la qualité et la stabilité ainsi que leur approche à long terme du développement de leurs produits, de leurs activités et de leurs structures. Elles pourraient enfin intégrer des caractéristiques des équipes de Type III ou Humanistes telles que la recherche d'un contexte de travail paisible conduisant à des relations de qualité, et son attachement à un développement à long terme de sa clientèle.



Les équipes Organiques ou du Type IV pourraient encore gagner en constance, en qualité et en stabilité à long terme, si elles étaient capables de suivre le modèle de ces qualités si souvent démontrées par les équipes Artisanales, qui semblent par ailleurs être exactement à leurs antipodes. Comme nous l'avons déjà mentionné, elles pourraient avantageusement tirer un bénéfice évident de leur apprentissage du modèle des équipes Artisanales et

© Les Éditions d'Organisation

de leurs capacités à la planification, à la structuration, à la programmation et au respect des délais et de l'organisation. La pierre angulaire du développement de ces caractéristiques pourrait être en premier lieu, un développement des qualités des équipes Humanistes qui apparaissent beaucoup plus proches des capacités concevables par les équipes Organiques. Ces qualités pourraient être par exemple, un engagement plus puissant et une adhésion plus grande vis-à-vis de l'équipe de la part de ses membres, ainsi qu'une approche à plus long terme et moins opportuniste de ses relations avec son personnel dans le cadre de son management général, et ce, plus particulièrement par la mise en place de plans de carrière.

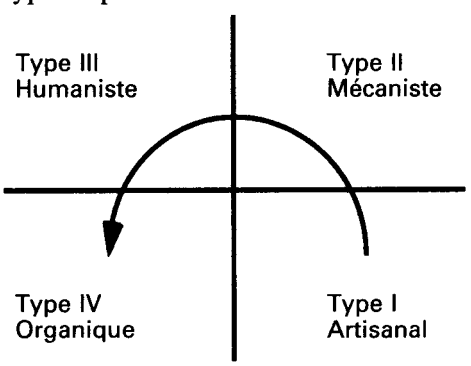
© Les Éditions d'Organisation

Chapitre 8

Synthèses et conclusions

Nous terminerons nos réflexions sur les profils d'équipes, les cultures d'entreprises et nos développements sur quelques bases d'une approche de « management systémique ». Cependant, au-delà d'une typologie de culture d'équipe et d'entreprise, notre recherche et nos observations concernant les quatre types d'équipes présentés dans les chapitres précédents nous a amenés à nous poser plusieurs questions. Une d'entre elles, importante dans notre métier de consultant, concerne les possibilités d'évolution de la culture d'une équipe, à partir d'un profil d'origine. Quelle est, a priori, la culture d'une équipe ou d'une organisation lors de sa création ou fondation ? Et l'équipe change-t-elle de culture une ou plusieurs fois avant d'arriver à maturité ?

Plus précisément, une équipe ou une organisation évoluerait-elle, comme la logique le voudrait, du Type I vers le Type IV, en passant par le Type II puis III ?



© Les Éditions d'Organisation

Quelques facteurs semblent appuyer cette idée de continuum évolutif. Plus nous nous déplaçons du Type I, en passant par le Type II, puis III, vers le Type IV, plus une équipe déploie de l'énergie, plus elle est adaptable, moins sa structure est ferme ou rigide. Plus une équipe évolue dans ce sens, plus elle prend conscience de l'intérêt de l'environnement, puis s'ouvre à la communication vers le monde extérieur, moins sa gestion du temps est linéaire et moins son action nécessite une prévisibilité à long terme. Il y aurait donc une direction et des étapes d'évolution dans la mutation graduelle de nos équipes et organisations ?

La question est importante. Si les équipes et les organisations qu'elles constituent sont, en tant que systèmes, capables d'évolution dans un sens prévisible, il est urgent de s'en préoccuper. En effet, il serait grand temps, dans ce cas, que beaucoup plus **d'équipes** aillent en formation, pour assurer leur développement en tant que système. L'avenir serait donc à la « formation permanente d'équipes », au moins autant qu'à la formation permanente d'aujourd'hui qui s'adresse surtout à des individus. Cela suppose aussi le développement d'une pédagogie pour systèmes, avec des stratégies et des outils d'intervention qui s'adressent à des équipes en tant que systèmes, bien au-delà des individus qui les composent. Cela suppose aussi la formation d'intervenants en organisation dont le profil serait un peu plus « ethnologique » dirigé sur les cultures d'équipes, et un peu moins « psychologique », centré sur les individus.

Les équipes de direction des entreprises les plus performantes savent déjà que la formation pour équipes existe, pour avoir suivi, en tant que systèmes, des interventions régulières en équipe depuis des années.[1] Une expérience s'accumule, et quelques moyens semblent avoir fait leurs preuves. Mais une grande majorité des équipes de direction de nos organisations rechignent encore, hésitent, attendent peut-être un peu trop. Pourtant l'enjeu est important. Il en va de la compétitivité de nos entreprises dans un monde de plus en plus évolutif.

Mais revenons à notre question. Même si notre expérience est encore limitée, un regard sur les mutations des entreprises confirmerait l'idée que beaucoup d'équipes et d'organisations évoluent de la même façon, ou au moins dans la même direction, suivant la courbe illustrée ci-dessus. Cette affirmation est bien sûr encore fragile. Premièrement notre observation se limite aux équipes qui font appel à nos services. Cet échantillon limité nous pousse à une très grande prudence.

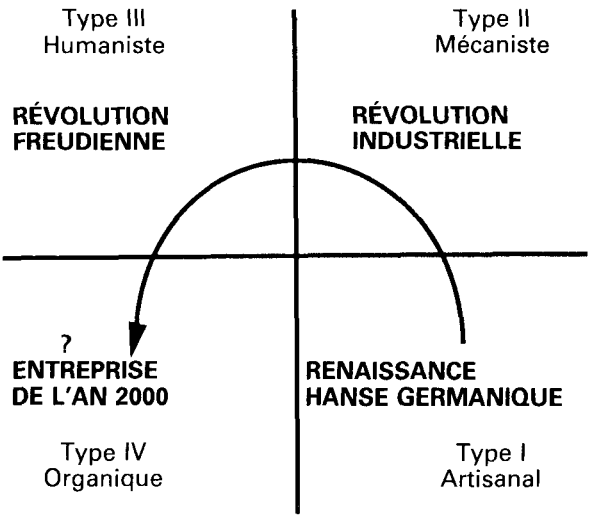
1. L'annexe II de cet ouvrage livre quelques réflexions sur notre pratique d'une pédagogie systémique.

© Les Éditions d'Organisation

Il semblerait cependant que les organisations ou les équipes qui souhaitent se remettre en question et cherchent activement ou volontairement à évoluer suivent peu ou prou cette courbe. Une équipe de Type Artisanal, par exemple, en évoluant devient généralement plus consciente de la compétition, voire plus combative. De même, une équipe Mécaniste qui souhaiterait à se mettre un peu plus au goût du jour cherchera ses modèles d'évolution plutôt du côté des organisations dont la culture est de Type Humaniste.

Il semble cependant exister beaucoup d'organisations qui ne bougent pas. Certaines sont si stables dans leurs cultures qu'elles paraissent figées à tout jamais. D'autres organisations sembleraient plutôt « reculer », dans une forme d'évolution inversée. Il est donc difficile, à nos yeux, de dire qu'une organisation évoluerait de façon prévisible et automatique, dans un sens ou dans l'autre, sans qu'elle n'ait de volonté politique précise, sans qu'elle n'entame une action consciente dans ce sens, ou encore sans que l'environnement la provoque ou la force, « malgré elle », dans une certaine direction. Compte tenu de ces nombreuses précautions, nous pourrions dire que la courbe évolutive présentée ci-dessus est « naturelle » dans le sens où elle correspond à celle des équipes et des entreprises ayant su saisir les opportunités d'évolution qui se seraient présentées.

Il semblerait, pour étayer cette proposition et si l'on observe l'évolution des organisations à travers les époques, qu'un cursus précis se manifeste suivant notre courbe d'évolution.



© Les Éditions d'Organisation

L'entreprise du moyen-âge et de la renaissance semble bien être du Type I ou Artisanal. L'époque des guildes de la Hanse germanique en a sans doute été son apogée. Ce type de culture d'équipe et d'organisation a lentement perdu sa puissance voire son importance, avec l'arrivée des machines et de la vapeur, culminant avec la révolution industrielle et la prédominance de l'organisation du Type II ou Mécaniste. Plus récemment avec la révolution « Freudienne », le développement des nouvelles psychologies, et l'apparition des théories de management et de communication centrées sur la motivation et la qualité de la vie au travail, l'entreprise de Type III ou Humaniste semble avoir eu le vent en poupe. L'avenir proche nous réserverait-il donc la culture d'entreprise de Type IV ou Organique ?

Une question se poserait alors : En quoi le Type IV est-il supérieur, ou plus performant que les trois autres ? Peut-être, aussi faut-il se demander quelle est sa véritable différence de nature, en tout cas par rapport au Type Humaniste qui le précède ? En effet, dans le passé les évolutions historiques d'un type de culture d'organisation à la suivante étaient de véritables transformations sinon révolutions, probablement imprévisibles du point de vue du contexte précédent. Il nous serait donc difficile d'imaginer l'avenir, si nous sommes encore trop retenus dans notre perception par le contexte de l'entreprise d'aujourd'hui, avec sa culture de Type Humaniste, voire Mécaniste pour certaines, comme par exemple celles du secteur industriel automobile européen.

Un regard sur l'entreprise de Type IV ou Organique tel qu'il est (volontairement) présenté dans cet ouvrage révèle son imprévisibilité, son incapacité à tenir des délais, son manque de structure et de stratégie suivie à long terme, son énorme dépense d'énergie pour des résultats souvent limités, et dans les cas extrêmes, son chaos improductif chronique. Ce tableau est assez noir même s'il est compensé par des qualités de créativité, de souplesse, d'adaptation, de réactivité, et de puissance énergétique.

Lors d'une intervention dans une organisation française de Type IV, nous avons constaté que l'équipe de direction avait même décidé d'ajouter à ses difficultés. Sans doute séduits par la notion d'entreprise « poly-cellulaire »[2], les membres de l'état-major s'étaient mis dans l'idée de multiplier les groupes de projets, les réunions et les comités. Le résultat fut de fait, une subdivision des diverses fonction d'un hypothétique comité de direction qui n'avait jamais proprement fonctionné par le passé. Il en résulta un comité stratégique, un comité opérationnel, et un comité organisationnel,

2. Lire *l'Entreprise Polycellulaire* de Hubert LANDIER, E.M.E. 1989.

© Les Éditions d'Organisation

dont les fonctions et les différences étaient loin d'être clairement définies. De plus, il existait pour les mêmes acteurs de nombreux groupes-projets quasi-permanents ainsi que des réunions *ad-hoc*, pour répondre aux urgences. Pour se compliquer la vie, aucune de ces instances n'avait ni la même constitution, ni le même fonctionnement, ni la même périodicité, ni un processus de décision clairement défini, et aucune de ces entités ne semblait réellement coordonner ou chapeauter les autres. Il est utile de souligner aussi que l'ensemble de ces instances concernait un total de près de douze personnes originaires de quatre niveaux hiérarchiques différents, faisant fi des problèmes de court-circuitage, des éventuelles définitions de postes ou des frontières inter-départementales.

L'idée était bonne s'il s'agissait de développer leur capacité d'adaptation et leur créativité, mais il nous parut évident que l'équipe était loin d'être prête à assumer une telle complexité. Nous aurions même pu dire que l'objectif principal de cette complexité presque parachutée dans l'équipe était de brouiller les cartes afin d'éviter soit de prendre des décisions, soit d'assumer des responsabilités, soit de clarifier des objectifs et tenir des délais.

Cet exemple illustre la nécessité absolue d'une certaine rigueur pour assurer l'efficacité de fonctionnement d'une organisation organique. Le même danger existe avec toutes les modes de « produits » qui ont déferlé sur le « marché du management » ces dernières années. Nous sommes déjà témoins d'entreprises totalement désorganisées sous couvert d'un style de management dont le modèle d'organisation est soi-disant systémique, organique ou polycellulaire. Pour ne pas tomber dans ce piège, il est utile de rappeler les prémisses nécessaires à l'évolution d'une équipe ou d'une entreprise vers ce type d'organisation. Ces prémisses sont issues d'observation d'équipes et d'entreprises, d'autres systèmes humains comme des familles, clans ou tribus, des organismes vivants et des principes issus de la mécanique quantique. Notre travail de consultants nous a largement confirmé la pertinence de ces modèles théoriques quant à l'analyse et l'accompagnement d'équipes en évolution.

8.1. L'équipe organique performante

Premièrement, pour qu'une équipe puisse évoluer vers une culture de Type IV ou Organique, il lui faut des fondations solides. Une équipe de Type IV présente en effet des qualités d'ouverture, de liberté, d'autonomie, d'adaptabilité et de créativité qui peuvent facilement devenir synonymes de chaos si elles sont mal intégrées

© Les Éditions d'Organisation

par ses membres. Souvent en effet, ces qualités deviennent des défauts si elles ne s'inscrivent pas dans un dessein de groupe, ou si elles ne sont pas ancrées par un projet d'équipe ou une « mission » collective.

Pour pouvoir exister et bien fonctionner dans ses dimensions positives, une équipe de Type Organique doit pouvoir intégrer les qualités des autres équipes, mais à sa façon. Nous avons remarqué par exemple que cette équipe est souvent constituée de personnes tenues par des liens très solides sans que des frontières externes ne soient nécessairement fermes, ni quelquefois perceptibles. Ces liens sont quelquefois aussi solides que des liens familiaux, construits à long terme entre des personnes qui se choisissent. Cette équipe est donc souvent très solide, avec des liens affectifs très forts, sans nécessairement présenter à l'extérieur des critères traditionnels d'uniformité ou de contrôle. Quelques descriptions de petites entreprises italiennes illustrent bien ce critère de clan soudé à long terme, difficile à cerner pour les « non-initiés ». En plus de ces solides liens interpersonnels, l'équipe Organique est elle-même aussi très fortement engagée envers chacun de ses membres, mais ceci sans nécessairement afficher ouvertement un idéal humaniste, sans donner trop de support, ni accorder institutionnellement d'innombrables avantages en nature. Les membres de telles équipes peuvent souvent au contraire, sentir très concrètement qu'ils manquent d'aide, de soutien ou d'accompagnement.

Les membres des équipes de Type Organique sont souvent acharnés à faire un travail de qualité. Mais ce souci de qualité dépasse une attention accordée uniquement au produit fabriqué. Il inclus, dans une recherche d'amélioration, tous les aspects de la production, de la qualité de vie professionnelle, et des relations entre les membres de l'équipe et avec l'environnement général. Ainsi, les membres de ces équipes semblent être constamment en recherche d'amélioration de tout, y compris de leur environnement et d'eux mêmes. Si les membres de cette équipe sont en constante réaction ou interaction avec leur environnement, c'est parce que celui-ci les provoque, les stimule, et les confronte à leurs propres limites, les poussant ainsi à les dépasser, individuellement et en tant qu'ensemble.

Par ces exemples, nous souhaitons souligner qu'une équipe de Type Organique ne s'improvise pas. Ses qualités reposent sur les qualités des équipes de Type I, II, et III. De vouloir tout de suite s'organiser en réseau sans la fondation culturelle, sera souvent créateur de chaos et de frustrations plus que de résultats.

Nous avons connu plusieurs « équipes » présentant des caractéristiques culturelles de Type Organique, à une ou deux différences près. Par exemple, nous avons quelquefois remarqué que

© Les Éditions d'Organisation

leurs membres étaient profondément individualistes, voire solitaires. Chacun n'appartenait à l'équipe que dans la mesure où celle-ci lui apportait quelque chose d'immédiat. Il était tout à fait prêt à la quitter dès le premier conflit d'intérêt. Sous couvert de souplesse et d'indépendance, il n'existait aucun engagement durable entre les membres de ce que nous appellerons des réseaux. Dans ces cas, le mot « équipe » semble ne pas s'appliquer. Ainsi, une **équipe** de Type Organique est un ensemble dont la valeur et les capacités dépassent la somme des valeurs et des capacités de ses membres. Au-delà d'un simple « réseau » de relations, elle a une forme de structure et une culture collective. C'est donc un système collectif qui, comme tous les systèmes, a sa cohérence, sa culture, et ses processus de fonctionnement.

Une équipe de Type Organique qui fonctionne bien est donc à nos yeux un système beaucoup plus performant qu'une équipe de Type I, II ou III, mais qui repose sur l'intégration de leurs qualités. Cela n'est possible que si sa culture repose sur une réelle exigence d'amélioration et de transformation individuelle et collective. Il nous semble même que l'équipe de Type Organique peut intégrer toutes les qualités des autres cultures d'équipe, pour positionner celles-ci dans un autre registre. Pour ce faire, il lui est nécessaire de prendre les moyens de développer sa cohérence, et d'assurer sa pérennité. Ceci passe bien sûr par un engagement réciproque entre chacun des membres de l'équipe, et avec l'ensemble.

8.2. L'engagement

Il ne peut y avoir d'équipe performante à long terme s'il n'y a pas d'engagement. Pour qu'une équipe fonctionne de façon efficace, à long terme, il est nécessaire que chacun de ses membres s'y investisse réellement, à titre personnel. Cela nécessite bien sûr du travail et de la méthode. Mais le premier principe fondamental est celui de l'engagement.

Prenons un exemple. Beaucoup d'organisations ont un turnover de près de 20 %, taux considéré comme normal. Pour certains postes, cependant, ce chiffre peut quelquefois dépasser les 100 % (informatique, vendeurs d'assurance vie, etc...). De plus, ce chiffre peut cacher dans certaines organisations, une attitude négative véritablement « consommatrice » du personnel. En effet, lorsque quelqu'un « pose un problème », il est remplacé ou déplacé, souvent en vitesse, sans prendre le temps d'expliquer au reste de l'équipe ni les raisons ni les modalités de la mutation. Dans certains cas d'organisations de Type III, la démission d'un des membres de l'équipe est vécue comme un tel rejet par celle-ci que tous les ponts

© Les Éditions d'Organisation

et liens avec cette personne sont rompus, comme si elle avait « disparue ». Les membres restant ne parlent plus d'elle qu'à voix basse, au passé, et en cachette. Ces mutations cachées ou niées sont en fait vécues comme des ruptures douloureuses ou culpabilisantes. Ensuite quand arrive le « remplaçant », la personne qui doit « prendre sa place », se voit pratiquement obligée de se couler comme dans un moule, dans le réseau relationnel du prédécesseur et dans son poste pré-défini, comme une pièce de rechange qui prendrait une place et un rôle dans une machine de série.

Dans la nature, cependant, comme dans chaque corps humain, il est reconnu que chaque partie, chaque membre, chaque organe du corps appartient à **ce** corps et pas un autre. La vocation même de chaque cellule est de faire partie intégrante de *son* corps. Elle contient à l'intérieur de son code génétique une richesse d'informations qui concerne non seulement son propre rôle de cellule ou sa fonction personnelle, mais aussi l'ensemble du corps et de son histoire. Il y a complète intégration entre chaque cellule et le corps dont elle fait partie. Le corps, lui aussi, est totalement engagé envers chacune de ses cellules, et chacun de ses membres. Il est prêt à subvenir à leurs besoins, à assumer leur défense, à faciliter leur épanouissement. Dans la nature, comme dans une famille, il n'est pas quotidiennement question de séparations, de remplacements, ni de mutilations.

La possibilité d'interchanger ou de remplacer des pièces, dont on pourrait se débarasser après usage comme dans une machine, est pratiquement impossible sinon très coûteuse dans un corps vivant. La même difficulté se pose dans les équipes si nous souhaitons qu'elles fonctionnent selon un modèle de culture de Type Organique. Lorsque le personnel est considéré comme des objets ou des pièces standardisées et remplaçables, comme dans certaines entreprises de Type Mécaniste, un énorme potentiel humain et systémique est dévalorisé, voire détruit. Les personnes deviennent des machines, qui ne pensent pas, qui ne s'impliquent pas, et qui attendent l'heure où elles pourront redevenir humaines. Cette idée voudrait qu'un comptable, par exemple, est un comptable, et qu'il peut passer d'une organisation à une autre, à supposer que le poste soit similaire, sans que cela soit plus qu'une gêne « passagère ». Cette notion d'interchangeabilité est une de celles à remettre en question si l'on souhaite développer avec une certaine cohérence une équipe de Type Organique. L'enjeu d'un plus grand engagement réciproque dans nos équipes, les Japonais l'ont démontré dans leurs systèmes, est bien entendu une plus grande cohérence, mobilisation et efficacité de l'ensemble.

© Les Éditions d'Organisation

En effet, comme dans un corps, dans une équipe ou une organisation de Type Organique, chaque membre de l'équipe fait partie intégrante du système. Il est engagé au point de mélanger sa vocation et celle de son équipe. La personne et l'équipe deviennent ainsi inséparables dans leur synergie. A terme, dans une équipe de Type Organique, il devient ainsi extrêmement coûteux de perdre un membre, surtout si la rupture se fait d'une façon trop rapide, brutale, ou mal gérée. Non seulement parce que son départ est une perte en termes de savoir technique, mais aussi parce qu'il faudra des années avant d'intégrer réellement une autre personne. Le temps est un des ingrédients majeurs dans la constitution d'équipes Organiques performantes. Un membre d'une équipe ou d'un système telle une organisation de Type Organique a donc non seulement une valeur par ce qu'il y fait mais aussi par ce qu'il y est, ou qu'il y devient. Après avoir pris le temps de s'y intégrer, s'il s'y est investi, chaque membre d'une équipe est par son énergie, son type de communication, sa personnalité, et jusque dans son corps, une des composantes de l'ensemble. Ainsi, une personne par sa présence à long terme véhicule l'existence même du système spécifique auquel elle appartient. Au-delà d'un concept intellectuel ou d'un système d'organisation, il est nécessaire de considérer que l'équipe Organique est en fait un véritable corps collectif.

Le résultat de cet investissement à long terme est ce que E.T. Hall[3] a appelé une culture à contexte élevé. En effet dans les entreprises de Type IV, il semblerait que tout le monde se tient, et est tenu au courant de tout. Les informations circulent librement et très rapidement du haut et du bas de l'organisation, dans tous les sens. Dans les organisations Humanistes, l'information n'est pas gratuite et partagée. Elle est gérée, et diffusée de manière à obtenir un effet précis, par des supports qui doivent donner une image. L'information est utilisée comme un instrument de relation, et dans ce sens, elle est liée au produit plus qu'à l'efficacité. Dans les cultures de Type IV, l'information est liée à l'énergie, et doit circuler. C'est par ce biais que tout le personnel, jusqu'au moins gradé, est intégré dans toutes les décisions possibles.

Lors d'une intervention aux U.S.A. pour donner un exemple, nous avons été surpris de constater que dans beaucoup d'organisations de Type II, il n'est pas question qu'une secrétaire de direction participe à un comité de direction, surtout si l'on veut traiter de sujets importants. N'étant « que » secrétaire, elle n'est pas perçue comme ayant le même sens des responsabilités que des cadres, et elle pourrait être la cause de fuites d'informations. « Et puis elle n'est pas cadre » a ajouté un manager très conscient de

3. E.T. et M. HALL *Guide du Comportement dans les Affaires Internationales*, Seuil, 1990.

© Les Éditions d'Organisation

son propre statut. Dans les entreprises dont les cultures sont de Type Organique, la secrétaire qui est autant engagée dans le résultat de l'organisation que le P.D.G., a énormément d'informations à apporter qu'à emmagasiner, et doit être présente. L'attitude hiérarchique décrite ci-dessus ne leur viendrait jamais à l'esprit.

L'appartenance exclusive que nous décrivons, qui reflète un engagement total et inconditionnel à un système, peut paraître excessive. Les mots sont forts et peuvent évoquer une dynamique sectaire par rapport au reste du monde, un enfermement des membres de l'équipe, ou une perte de liberté. Or justement il n'en est rien. L'engagement réciproque complet entre une équipe Organique et chacun de ses membres permet justement à celle-ci et à tous les membres constituants de relâcher les instruments de contrôle interne, et autres moyens de protection. L'assurance d'un engagement systémique dans le cadre d'une équipe Organique libère donc une énergie formidable, et permet ainsi à chacun de ses membres l'expression d'une plus grande créativité, et d'une plus large autonomie.

Cette description des critères des équipes Organiques performantes peut laisser penser qu'il est utopique de vouloir soit les créer soit les développer dans le contexte occidental actuel. Or à notre avis, la possibilité de développer ce genre d'équipe existe bel et bien. Il existe de nombreux moyens qui nous permettent aujourd'hui de faciliter l'évolution de nos équipes et de nos entreprises dans cette direction, et de préparer ainsi leur avenir. Certains de ces moyens seront présentés et développés dans la suite de cet ouvrage, sur les outils de développement et de cohésion d'équipes. C'est sur cette note optimiste que nous souhaitons terminer ici nos réflexions sur les cultures d'équipes et l'entreprise de Type Organique, et conclure ce premier tome sur les outils de management systémique. Dans le deuxième tome, sur ce même thème, nous vous présenterons donc quelques clés, outils, et moyens pratiques à l'attention d'équipes qui souhaitent se consolider, évoluer, ou qui sont à « vocation » Organique. Ces outils ont pour but de permettre aux équipes et aux organisations dont les membres sont suffisamment engagés, d'évoluer encore plus dans le sens de la créativité, de la co-responsabilité, et de la valeur ajoutée collective.

© Les Éditions d'Organisation

Annexes

Questionnaire profils d'équipe
La pédagogie systémique

Annexe I

Questionnaire profils d'équipe

Suite aux 14 affirmations ci-dessous, veuillez relever l'option qui illustre le plus votre équipe (+) et celle qui l'illustre le moins (−).

1. Dans notre équipe les gens travaillent généralement :

a) A deux. La plupart des gens travaillent avec une autre personne ou avec le chef sur des sujets spécifiques.

b) Collectivement. Toute l'équipe travaille en groupe.

c) Spontanément. Des petits groupes informels travaillent sur des problèmes pontuels.

d) De façon individuelle. Chacun est responsable de lui-même et de sa tâche.

2. Dans notre équipe, le territoire (les bureaux et zones de travail) est défini de la façon suivante :

a) Notre territoire est très mouvant. Si quelqu'un quitte sa place, il n'est pas vraiment sûr de la retrouver.

b) Chacun a son espace personnel, bien délimité et respecté par les autres.

c) Il y a un espace collectif et chaleureux, à l'intérieur duquel chacun s'approprie une aire plus ou moins définie.

d) L'espace est alloué en fonction des postes. Chacun a le bureau prévu par sa position.

© Les Éditions d'Organisation

3. Notre équipe peut être bien décrite comme :

a) Essentiellement axée sur des méthodes de travail et des procédures bien définies qui vont consolider notre position dans un environnement hautement compétitif. Nous sommes des professionnels.

b) Très efficaces dans nos relations publiques et la diffusion de notre esprit, notre culture et nos produits. Nous sommes des hommes de communication.

c) Une équipe très créative et réactive. Nous savons saisir les opportunités pour nous adapter à notre environnement qui évolue rapidement.

d) Une équipe centrée sur la qualité et fidèle à nos traditions. Nos produits sont une référence sur le marché.

4. Nos décisions sont prises par :

a) Le chef ou son supérieur si nécessaire.

b) Le spécialiste du domaine concerné.

c) L'ensemble de l'équipe en réunion après consultation.

d) L'ensemble de l'équipe d'une façon souvent informelle. Il est difficile de dire qui prend réellement une décision et quand celle-ci est vraiment prise.

5. L'image qui décrit le mieux notre équipe c'est :

a) Une grande famille où chacun doit avoir une place.

b) Un roc qui résiste au temps.

c) Une mécanique réglée comme une montre Suisse.

d) Un tourbillon permanent d'énergie créative et imprévisible.

6. Pour avoir un entretien avec le chef, il faut :

a) L'arrêter dans un couloir.

b) Participer à la prochaine réunion.

c) Prendre rendez-vous avec sa secrétaire.

d) Le trouver dans son bureau où il travaille seul.

7. Dans notre équipe, le temps c'est :

a) De l'argent. Il est limité et doit être efficacement géré.

b) Un moyen essentiel que nous prenons pour faire des produits de qualité.

© Les Éditions d'Organisation

c) Une disponibilité. Nous prenons le temps d'écouter et d'échanger. Cela fait partie du service que nous offrons.

d) Une préoccupation permanente. Nous sommes tellement motivés que les jours paraissent trop courts.

8. En tant qu'équipe nous sommes :

a) Fiables. On peut nous faire confiance même si nous paraissons froids au premier abord.

b) Créatifs et réactifs mais quelquefois désorganisés.

c) Coopératifs et communicatifs, ce qui peut retarder notre capacité à prendre des décisions.

d) Des spécialistes de l'organisation, même si l'originalité voire la réactivité nous fait parfois défaut.

9. Nos objectifs sont :

a) Multiples, parfois contradictoires, et à court terme. Il semble qu'ils soient toujours pour hier.

b) Clairement définis, limités, avec des délais précis. Nous voulons des résultats.

c) Globaux et à long terme ce qui témoigne de notre stabilité.

d) Discutés par le personnel et acceptés par chacun avant d'être mis en œuvre.

10. Quand nous gaspillons du temps et de l'énergie dans notre équipe, c'est parce que :

a) Nous aimerions obtenir l'accord de tous, ce qui est rarement possible.

b) Nous précipitons les décisions pour constamment les remettre en question.

c) Nous hésitons et réfléchissons trop, ce qui retarde la mise en œuvre de nos projets.

d) Nous analysons, planifions et argumentons sans fin.

11. En tant qu'équipe notre finalité est :

a) D'innover, de réagir, de saisir les opportunités et de surprendre !

b) De rester les meilleurs. Nous perfectionnons nos produits en restant fidèles à nos valeurs.

© Les Éditions d'Organisation

c) De gagner. Nous sommes sur un marché très dur où seuls les meilleurs s'en sortent.

d) De satisfaire nos clients en mettant l'accent sur la qualité de nos services.

12. Nos réunions sont :

a) Rares, importantes et formelles : il y a peu d'échanges.

b) Planifiées, régulières et bien organisées. Nous préparons nos dossiers et suivons l'ordre du jour sans fantaisie.

c) Participatives et chaleureuses. Nous n'avons pas toujours le temps de traiter tous les sujets.

d) Informelles, et souvent provoquées par des situations imprévues.

13. Notre équipe est critiquée pour :

a) Son climat impersonnel voire inhumain : « la fin justifie les moyens ».

b) Son fonctionnement sans souplesse qui rend difficile toute initiative.

c) Son désir de satisfaire tout le monde, ce qui n'inspire pas confiance.

d) Ses réactions imprévisibles et sa constante remise en cause des décisions.

14. Pour résoudre nos problèmes :

a) Nous échangeons nos impressions lors d'une réunion de travail qui rassemble toute l'équipe.

b) Nous en discutons activement et trouvons souvent plusieurs options.

c) Nous explorons toutes les données du problème et les conséquences de chaque solution.

d) Nous prenons le temps de laisser mûrir le problème jusqu'à ce qu'apparaisse la solution qui s'impose.

© Les Éditions d'Organisation

GRILLE D'ANALYSE

QUESTION	TYPE 1			TYPE 2			TYPE 3			TYPE 4		
	R	+	−	R	+	−	R	+	−	R	+	−
1	d			a			b			c		
2	b			d			c			a		
3	d			a			b			c		
4	a			b			c			d		
5	b			c			a			d		
6	d			c			b			a		
7	b			a			c			d		
8	a			d			c			b		
9	c			b			d			a		
10	c			d			a			b		
11	b			c			d			a		
12	a			b			c			d		
13	b			a			c			d		
14	d			c			a			b		
TOTAL −												
TOTAL +												

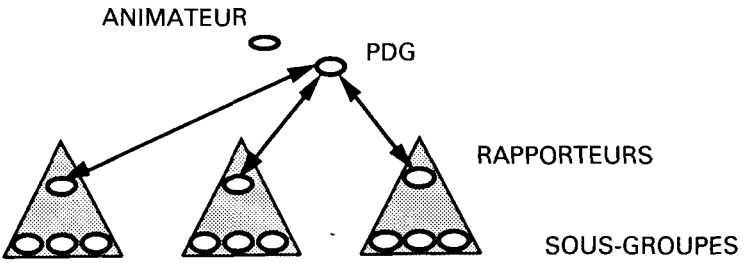
© Les Éditions d'Organisation

Annexe II

La pédagogie systémique

Lors du démarrage d'une intervention de deux jours auprès d'une équipe de direction, et afin de la consulter sur ses objectifs de travail, l'animateur-conseil proposa à ses membres de se diviser en trois sous-groupes. Chacun des sous-groupes était chargé d'établir une liste de thèmes prioritaires sur lesquels l'ensemble de cet état-major travaillerait lors du séminaire ; il était animé par un de ses membres. Celui-ci serait ensuite responsable de « rapporter » les résultats du travail de son sous-groupe lors de la réunion plénière avec le PDG. Le PDG et l'animateur-conseil ne participèrent pas au travail en sous-groupe.

Informellement, la structure sous-jacente de cet exercice de démarrage de stage peut-être illustrée de la manière suivante :

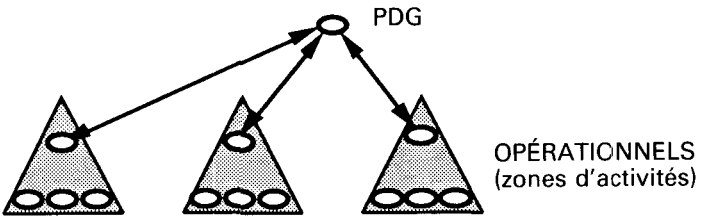


Les « rapporteurs » et le patron travaillèrent ensuite à établir la liste définitive des objectifs de l'intervention en présence des autres membres du groupe, avant que tous n'entament une

© Les Éditions d'Organisation

discussion générale. Pendant cette phase aussi, l'animateur-conseil observa les processus de travail avec attention, mais se garda d'intervenir.

Cette séquence de démarrage de stage pourrait être des plus habituelles voire banales, si l'animateur-conseil n'était pas formé à la pédagogie systémique. En effet, s'il a proposé au groupe de travailler sous cette forme, c'est qu'il connaissait la structure de l'équipe cliente. Celle-ci dirigeait une entreprise industrielle dont les compétences se situaient principalement dans trois grandes familles de produits. En simplifiant, le schéma de la structure opérationnelle de l'organisation pourrait donc être le suivant :



L'animateur avait donc proposé au groupe en stage une structure de travail qui correspondait à la « constellation » réelle, ou au réseau habituel des relations opérationnelles de l'équipe. En observant les processus de travail de la matinée, les interfaces entre les sous-groupes et leur positionnement face à leur décisionnaire, il avait les moyens d'établir un diagnostic sur les interfaces et les positionnements des équipes opérationnelles face à leur directeur général dans l'organisation réelle, et dans leur tâche habituelle.

Ainsi, comme dans cet exemple, ce qui caractérise la pédagogie systémique est la mise en place en « stage » de moyens structurels (groupes, sous-groupes, interfaces) qui permettent à un groupe de révéler ses processus relationnels et opérationnels réels. Ces processus concernent la **façon** dont le groupe s'y prend pour atteindre ses objectifs, quels qu'ils soient. Ces processus mis en œuvre par l'équipe et les résultats qu'ils obtiennent lors de séquences pédagogiques systémiques sont donc des reflets précis de leurs processus de travail habituels. Il ne restera plus, à l'animateur et à l'équipe, qu'à utiliser les processus et résultats révélés par les exercices systémiques pour poser les problèmes du système réel, pour développer de nouvelles orientations, et mettre en œuvre de nouvelles solutions.

© Les Éditions d'Organisation

Ainsi, suite au travail effectué par une équipe en stage, comme dans l'exemple cité, l'animateur effectuera avec eux une analyse de leur processus de travail en interface entre les différentes parties du système. Cette analyse permettra à l'équipe de développer une vision plus globale, de prendre conscience et de poser ses problèmes fondamentaux relatifs à la structure et à la culture de l'équipe, plutôt que de se focaliser sur des incidents ponctuels qui n'en sont que des symptômes. L'animateur comparera aussi la liste d'objectifs qui est le contenu résultant du travail des sous groupes, à ce diagnostic basé sur l'observation des processus. Cela lui permettra de mesurer l'écart éventuel entre ce qui est conscient et verbalisé par l'équipe, et ce qui est sous-jacent dans sa culture et apparent dans son comportement mais éventuellement inconscient.

Ainsi, comme peut l'illustrer l'exemple succinct ci-dessus, une approche pédagogique systémique est centrée sur les systèmes humains, des ensembles collectifs et leurs cultures, leurs structures et processus de communication et de travail. Son utilisation trouve un intérêt évident lors d'interventions auprès de groupes réels, avec hiérarchie. Ces applications auront donc lieu lors d'interventions de type « cohésion d'équipe », ateliers d'équipe, accompagnement de projets, ou de développement des organisations (O.D.). Cette pédagogie des groupes, de leur structures et de leurs processus peut non seulement servir à révéler les éléments clés d'une structure existante, mais aussi faciliter l'apprentissage d'une structure nouvelle ou en mutation. Ce deuxième volet trouve son application lors d'intervention de cohésion d'équipes de « pré-ouverture », pendant la constitution d'une équipe en création, ou lors d'accompagnement de restructurations ou de mutation d'organisations existantes.

Notre travail de consultants auprès d'équipes réelles, dans de multiples entreprises et dans une grande diversité de situations, nous a donc menés à explorer les fondements de ce que pourrait être une pédagogie systémique. Dans les pages qui suivent nous souhaitons présenter la trame de base des outils d'intervention auprès d'équipes ou d'ensembles d'équipes que nous avons baptisés des « jeux de rôles systémiques » ou encore des « exercices systémiques ». Nous soulignons toutefois que ces outils ne sont que l'aboutissement actuel de nos réflexions et expérimentations dans la pédagogie systémique. En effet, depuis de nombreuses années nous avons expérimenté différentes formules et structures pédagogiques, développant progressivement celles qui nous semblaient les plus appropriées pour le travail de recherche sur les cultures d'équipes et leur efficacité.

© Les Éditions d'Organisation

Pour permettre une plus grande démultiplication de nos méthodes, depuis 1988, dans le cadre de Transformation S.A., nous avons développé un programme de recherche et de formation de formateurs et de conseils « systémiques », tous motivés par l'application de ces outils dans le cadre de leur pratique de consultants. En 1992, ce travail de recherche continuera de se développer dans notre structure de formation et de recherche pédagogique, Extra Muros, et enseigné à d'autres formateurs et consultants dans le cadre de Transformation École. Ainsi, ce travail est à nos yeux loin d'être terminé. Nous choisissons de partager nos tâtonnements à la fois pour formaliser nos réflexions actuelles et nous l'espérons, pour provoquer celles d'autrui.

Le principe fondamental sous jacent dans l'exploitation des exercices systémiques est celui de la « loi holistique ». Par ce principe, la structure d'une équipe, les processus qu'elle met en jeu, et les résultats qu'elle obtient dans le cadre d'un exercice systémique sont le reflet direct de la structure, des processus et des résultats de l'équipe dans son environnement réel. Ainsi, un exercice systémique doit permettre à une équipe d'exprimer en miniature ou en microcosme un reflet détaillé de ses processus de travail et de sa culture. Par l'observation d'une équipe en action dans un exercice systémique, le conseil peut extrapoler les éléments essentiels relatifs aux capacités de réussite de l'équipe ainsi que ses limites.

Nous allons aborder ci-dessous la trame conceptuelle de ces outils d'abord sous l'angle de leur structure et des rôles mis en jeu, puis sous l'angle de leur déroulement. Enfin, nous illustrerons quelques uns des thèmes d'équipe que ces exercices permettent de travailler. Nous demandons au lecteur de nous excuser de rester malheureusement très succincts dans cette présentation dans la mesure où il semble évident que la réflexion sur la pédagogie systémique mériterait un développement beaucoup plus complet. De plus, quoique ces outils soient présentés ici de façon relativement formelle, nous incitons l'intervenant à les adapter en suivant ses envies et son intuition, chaque fois que l'occasion pourrait se présenter.

I. Les rôles

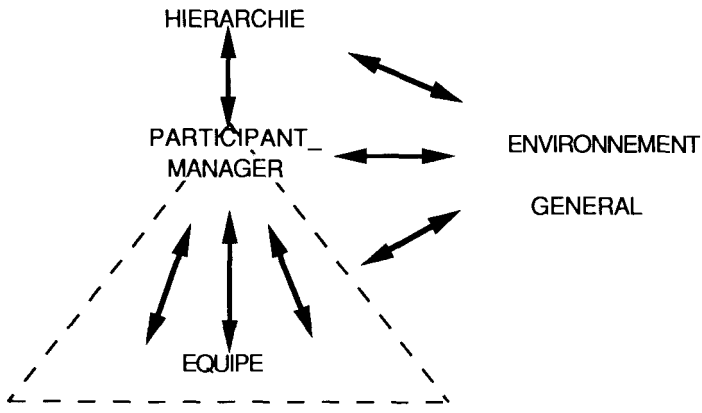
Les exercices présentés ci-dessous sont des jeux de rôles systémiques. Au-delà du jeu de rôle simple, ils sont conçus de façon à offrir aux participants un environnement complexe, qui

© Les Éditions d'Organisation

inclut un grand nombre de relations ou d'interfaces. Ces exercices peuvent ainsi modéliser et refléter la place et le rôle d'un manager et de son équipe dans un environnement professionnel complexe[1].

Cette complexité organisationnelle apparaît dans la présence de nombreux interfaces entre le manager ou patron et les membres de l'équipe qu'il encadre et dirige, ainsi qu'avec l'environnement plus large qui les entoure. Pour donner quelques exemples, dans un exercice systémique, l'équipe peut être à la fois fonctionnelle et opérationnelle, subdivisée en plusieurs sous-ensembles ou pas, et dirigée en direct ou par l'intermédiaire d'adjoints ou de délégations. L'environnement peut être simple ou complexe, compétitif ou coopératif, fournisseur ou client, hiérarchique ou subordonné à l'équipe.

Sans entrer tout de suite dans trop de détails, le schéma suivant illustre l'environnement général d'un directeur d'équipe lors d'un exercice systémique.



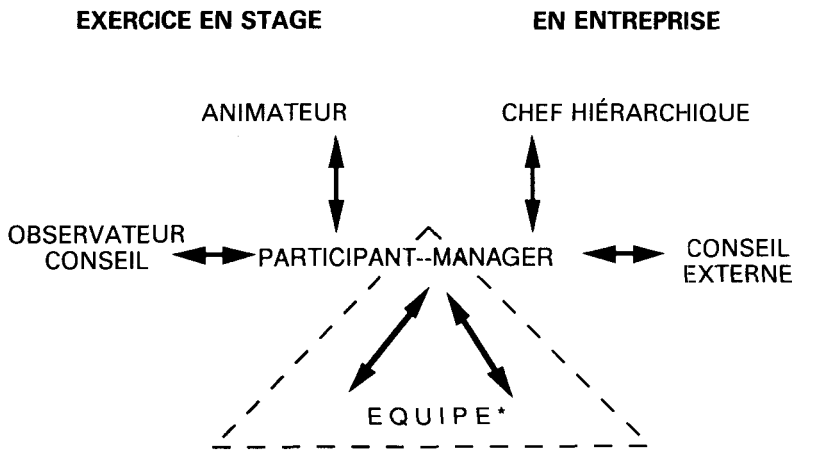
Ainsi, plusieurs personnages, rôles, niveaux hiérarchiques, peuvent être présents et actifs dans l'équipe et dans son environnement direct lors de la mise en place, le déroulement et même lors de l'exploitation de chaque exercice systémique. Ces personnages et rôles peuvent être en partie assumés par les membres de l'équipe elle-même, par l'animateur-conseil, voire par d'autres personnes

1. Nous avons surtout expérimenté ces exercices dans le cadre d'interventions dites de « cohésions d'équipes », en cellules réelles de travail. Ces interventions avaient pour but de permettre à une équipe réelle et complète de développer son efficacité qualitative et quantitative. Ainsi, quoiqu'elle puisse être efficace dans des stages de management ou de communication, c'est dans le cadre de ces interventions que l'approche pédagogique développée ci-dessous présente son plus grand intérêt.

© Les Éditions d'Organisation

dans l'environnement du stage. Par leur présence et leurs actions, ils permettront à l'équipe de révéler de façon analogique sa culture et la qualité de ses interfaces internes et externes.

Le schéma ci-dessous présente et illustre quelques-uns des rôles clés proposés par les exercices systémiques et leur correspondance dans l'environnement réel du manager et de son équipe. Dans les pages qui suivent, nous décrirons ensuite la teneur et l'intérêt de chacun de ces rôles, et nous donnerons des exemples du type d'exploitation qu'ils permettent.



* Dont éventuellement
des équipiers
des délégations spécifiques
des adjoints
un conseil qualité

L'animateur

Nous n'allons pas souligner ici les critères qui font la différence entre un animateur de formation et un intervenant en Développement des Organisations (O.D.) ou en cohésion d'équipe. Cela n'est pas notre propos. Il semble utile de souligner, toutefois, que l'intervention dans une équipe réelle, avec hiérarchie, s'apparente souvent plus à une séance de thérapie familiale qu'à un exposé théorique. Il est donc utile que l'intervenant ait une formation pratique appropriée qui inclut une bonne connaissance des cultures et processus d'équipes.

© Les Éditions d'Organisation

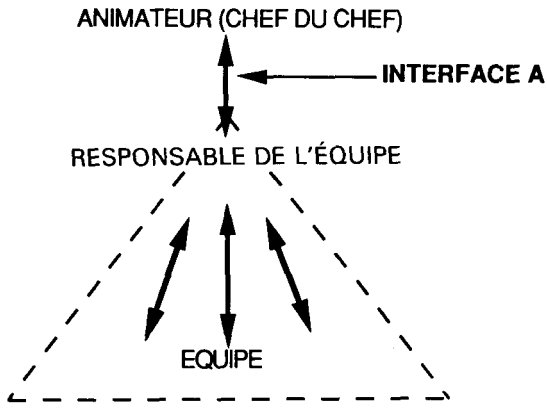
Au delà de ces connaissances, l'animateur d'un jeu de rôle systémique fait partie intégrante du jeu de rôle. Il n'est pas extérieur, analytique, et neutre, mais se positionne dans le jeu de rôle, et assume cette position dans le but d'ajouter à l'expérience pédagogique du manager et de l'équipe en formation. La position du formateur comme responsable de l'ensemble de l'expérience pédagogique en fait l'équivalent du responsable hiérarchique de l'organisation du manager et de l'équipe en stage. Lors de la mise en place d'un jeu de rôle systémique, c'est le formateur qui donne les objectifs et les moyens au manager, et qui ensuite va évaluer les résultats avec lui et son équipe. Il est aussi responsable du stage, et de la sécurité des participants, c'est-à-dire du cadre global dans lequel se situe l'exercice.

Cette situation de responsabilité globale et de délégation ponctuelle d'objectifs et de moyens lors d'un exercice fait que son rôle est l'équivalent symbolique du responsable hiérarchique de tous les participants lors d'un stage. Toutefois, plutôt que d'encadrer ou de « diriger » tous les participants en direct, le formateur systémique va déléguer des séquences pratiques au réel responsable de l'équipe en stage. Ainsi le formateur va demander au manager de l'équipe de faire son travail de chef, mais avec des objectifs et des moyens inhabituels : le jeu de rôle systémique.

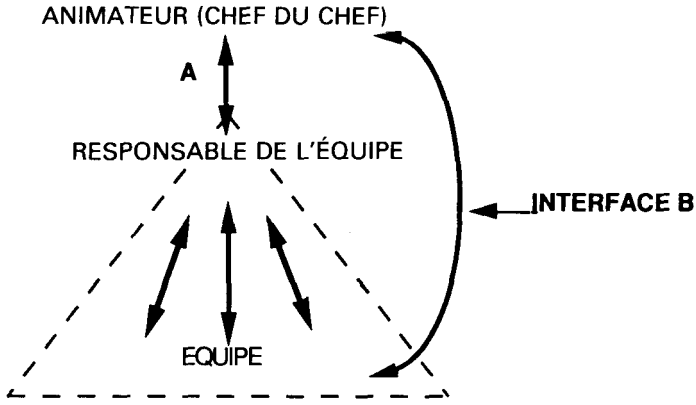
Cette position de « chef du chef » jouée par l'animateur a plusieurs intérêts, et ainsi permet plusieurs types et niveaux d'exploitation. D'une part, elle permet de modéliser un style d'encadrement contractuel et délégatif. En effet, l'animateur apportera une grande attention à bien définir les objectifs et les moyens proposés lors de l'exercice, et s'assurera ensuite de bien déléguer le travail, et terminer l'ensemble avec un contrôle suivi d'une évaluation. Pendant tout ce déroulement, l'animateur n'aura qu'un interlocuteur privilégié, son « subordonné direct » le responsable de l'équipe. Cette relation est illustrée ci-dessous (Interface A).

Une attention particulière sera donnée par l'animateur lors de l'établissement de cette interface ou relation, dans la mesure où le responsable de l'équipe va illustrer avec l'animateur le type de relation qu'il établit avec sa hiérarchie réelle. En effet, la qualité d'écoute, de compréhension de l'objectif, de relation, de confiance, et d'acceptation des confrontations et critiques etc,... qui s'établira dans cet interface illustre souvent l'interface entre le chef d'équipe et sa hiérarchie réelle. Les observations faites sur cette relation en stage pourront ainsi donner au chef de l'équipe des pistes de réflexion sur ce qu'il pourrait changer ou faire évoluer dans sa relation avec sa hiérarchie.

© Les Éditions d'Organisation



Lors de la mise en place et du déroulement des exercices systémiques, l'animateur sera aussi conscient des relations ou tentatives de relations que d'autres participants, membres de l'équipe, pourraient établir avec lui, et en direct. Certains de ces « appels au court circuitage », illustrés ci-dessous, donneront aussi des éléments de réflexion au responsable de l'équipe quant aux éventuelles relations directes entre ses subordonnés, et son supérieur hiérarchique (Interface B).



Ces commentaires illustrent que l'animateur qui met en œuvre un exercice systémique doit pouvoir démontrer des capacités de manager plus ou moins exemplaires s'il ne veut pas provoquer lui-même des dysfonctionnements dans l'équipe dont il se propose

© Les Éditions d'Organisation

d'être le conseil. Ceci peut éventuellement le renvoyer à sa capacité à modéliser un type d'encadrement, en tant qu'enseignant.

Dans notre expérience de conseil, nous avons souvent constaté que cette dimension de modélisation, dans le cadre de ce qui s'appelle le « transfert » en psychologie, dépassait nos prévisions. Les relations entre deux co-animateurs, par exemple, peuvent modéliser une hiérarchie bi céphale, une relation de couple, ou une entente entre collègues. Lors d'une séquence de formation ou d'intervention, cette relation entre co-animateurs marquera souvent plus les participants que le contenu pédagogique conscient. A d'autres occasions, lorsque que nous demandions à des collègues de nous superviser, lors d'interventions, le groupe réagissait comme face à un échelon hiérarchique supplémentaire, et observait la relation de supervision avec beaucoup d'intérêt.

Le responsable hiérarchique

La grande majorité des exercices systémiques incluent le rôle ou la position du responsable hiérarchique. De plus, dans la majorité des exercices comme dans la réalité, nous souhaitons que ce rôle soit tenu par le responsable réel de l'équipe. Nous considérons que ce rôle clé est celui qui permettra à l'ensemble des autres participants d'illustrer la constellation d'interfaces et de processus qu'est l'équipe à laquelle ils appartiennent. De plus, nous constatons souvent que la personne dans cette position est celle qui tire le plus grand enseignement de l'expérience systémique.

Dans certains cas, lors d'interventions plus longues ou spécifiques, nous proposons ponctuellement à certains autres membres de l'équipe d'assumer cette position, soit pour révéler un circuit de pouvoir indirect ou occulte, dans lequel le responsable officiel n'a pas un rôle majeur, soit pour permettre au responsable de l'équipe d'être observateur-conseil de sa propre équipe, et ainsi de l'observer en action d'un point inhabituel.

L'observateur-conseil

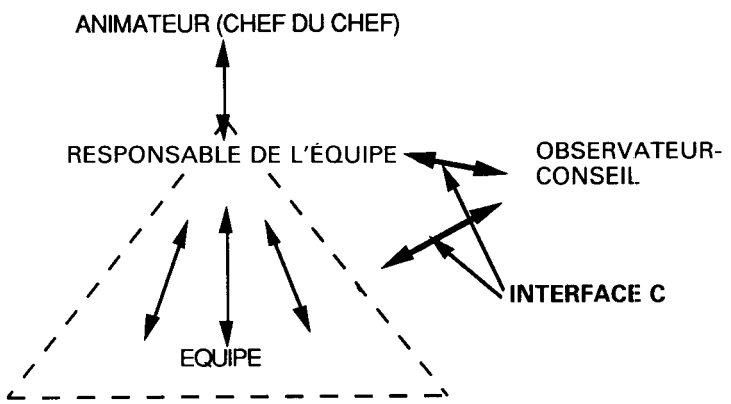
L'observateur-conseil ne participe pas directement à l'action ou au contenu d'un exercice systémique. Comme un conseil externe à une entreprise, il observe les processus de l'équipe au

© Les Éditions d'Organisation

travail, et se met à sa disposition en tant que ressource. En fait, il joue dans l'exercice le rôle de l'animateur, dans la réalité, l'observateur-conseil est aux autres participants ce que l'animateur est à l'équipe.

Lorsque l'exercice systémique commence, il observe la relation entre le manager et son équipe, et les relations entre les membres de l'équipe. A des moments privilégiés, soit optionnels soit prévus dans l'exercice, l'observateur donne au manager et à l'équipe sa perception sur leurs processus de travail, et leur propose une ou plusieurs pistes d'amélioration pour le temps qui leur reste. Il a donc aussi une fonction de conseil.

Cet interface permet d'inclure dans l'exercice systémique la position et le rôle du conseil externe sans que cette relation soit réellement centrée sur le conseil réel (l'animateur). Il permet ainsi au manager et à son équipe d'exprimer indirectement, puis d'analyser la relation qu'ils établissent avec leurs conseils externes, et l'intérêt qu'ils portent à leurs interventions.



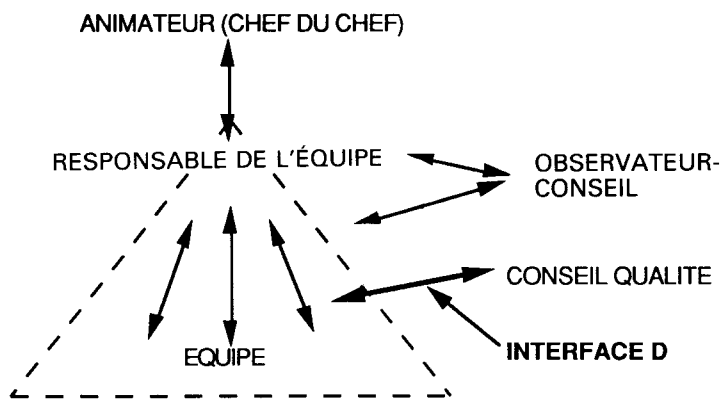
Le rôle d'observateur-conseil, lorsqu'il est assumé par un des membres de l'équipe, permet aussi de roder une « prise de recul », ou un rôle de « conscience » interne à l'équipe, que certains groupes décident souvent de retenir dans leur fonctionnement quotidien. Il permet à certains groupes de reconnaître et valider l'utilité d'une prise de distance par rapport à une tendance naturelle, à plonger dans l'action et le détail pour oublier la réflexion et la vision d'ensemble. Lors d'une intervention en profondeur qui inclurait l'application de plusieurs exercices systémiques, nous proposons que ce rôle soit assumé alternativement

© Les Éditions d'Organisation

par plusieurs membres de l'équipe afin que cette fonction soit perçue et ultérieurement portée par le maximum de membres de l'équipe.

Le conseil qualité-sécurité

Le conseil qualité est un rôle particulier, dont la responsabilité et le positionnement institutionnel gagnent souvent à rester souples, dans le cadre d'exercices systémiques. Nous donnons quelquefois à ce « conseil » le pouvoir d'aller jusqu'à interrompre un exercice en cours s'il juge que les normes de qualité ne sont pas respectées, ou surtout, que la sécurité des membres de l'équipe est en jeu. Dans des équipes plus « mûres », nous positionnons cette personne sous la responsabilité du manager de l'équipe. Idéalement, bien sûr, et quelle que soit sa position, son rôle se limite à celui d'un conseil qui garde son regard sur les dimensions de la qualité du travail et du résultat, et sur la sécurité des corps et des biens. Il n'intervient donc que d'une façon « fonctionnelle » quoique à sa propre initiative, auprès du manager et de l'équipe auxquels il donne ses perceptions et recommandations.



Nous avons cependant souvent remarqué que maintes équipes n'accordaient pas plus de crédit aux interventions du conseil qualité qu'à celles d'un « empêcheur de tourner en rond », ceci malgré l'urgence ou le danger très réels de certaines situations. Ces mêmes équipes sont souvent celles qui très officiellement louent haut et fort l'importance de la qualité et de la sécurité dans leurs entreprises, lors de grands-messes médiatiques sur des podiums officiels. Plus la direction (ou un directeur de communication très médiatique) est dans le verbe, plus l'inverse de ce qu'il dit est vrai.

© Les Éditions d'Organisation

Nous avons donc développé ce rôle, assumé à chaque fois par un membre de l'équipe en intervention, afin que les membres du groupe expriment, analysent et tiennent compte de leur réelle attitude par rapport aux contraintes quotidiennes de la qualité et de la sécurité, et mesurent l'écart entre leurs paroles et leurs actes.

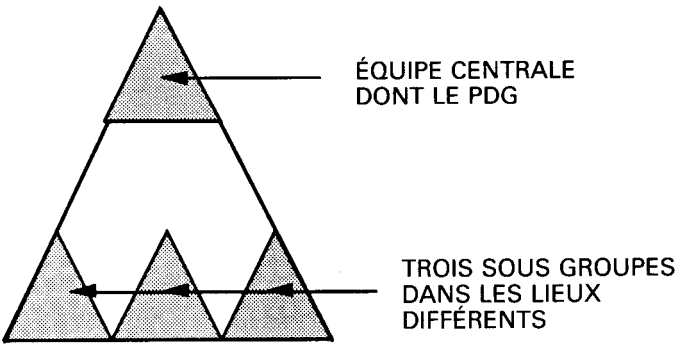
Faire assumer ce rôle par différents membres de l'équipe lors d'exercices systémiques permet aussi à chacun de roder une position de recul et de confrontation du reste de l'équipe par rapport à ses négligences professionnelles. Ce rodage, nous l'avons constaté, apprend progressivement à l'équipe à assumer de façon plus réelle le développement de sa qualité, et de la sécurité réelle de ses membres.

L'équipe

Dépendant de l'objectif pédagogique spécifique, chaque exercice systémique peut avoir des critères précis pour révéler des éléments particuliers de la structure de l'équipe. Idéalement, en fonction du diagnostic préalable qu'aura effectué l'intervenant sur la culture et la problématique particulière de l'équipe cliente, il proposera un exercice dont la tâche et la structure seront évocatrices. Ce choix judicieux permettra au responsable et à son équipe d'exprimer de façon analogique une réalité complexe, afin de la comprendre et de la dépasser. Nous donnons ci-dessous à titre d'exemples quelques illustrations d'exercices dont la conception permettrait un travail approprié pour certaines équipes. Nous procédons ici par exemples, dans la mesure où le sujet est d'une complexité et d'une richesse illimitée. A notre avis, chaque équipe est intrinsèquement différente des autres, et cohérente par rapport à elle-même. Ainsi, pour l'animateur, en suivant quelques règles de base, chaque cas sera une nouvelle expérience, sinon une découverte.

Dans le cadre d'un comité de direction d'une entreprise de distribution dont l'activité était divisée en trois zones géographiques, nous avons diagnostiqué que les trois directeurs de zones travaillaient de façon trop indépendante voire compétitive, au détriment des résultats de l'entreprise dans son ensemble. Nous leur avons donc proposé, lors d'une intervention systémique, un exercice qui proposait à l'ensemble de l'équipe de résoudre une tâche commune, alors qu'ils étaient divisés en trois sous-groupes, en trois lieux différents, et dirigés par une équipe centrale qui incluait le patron.

© Les Éditions d'Organisation

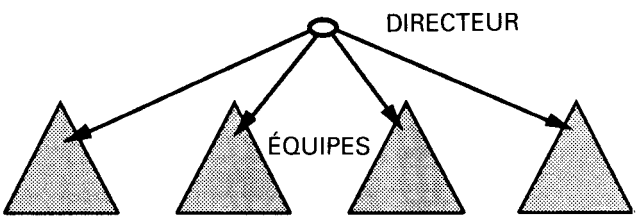


Les responsables des trois sous-groupes pouvaient soit communiquer directement pour résoudre leur problème commun, soit passer par le groupe central. Leurs difficultés à accomplir la tâche proposée par l'exercice systémique, et leur façon originale de le faire, ont mis en évidence des réseaux privilégiés et de fortes tensions compétitives. Ce travail a ensuite permis aux équipes de préciser les forces et les faiblesses de leur organisation, de relativiser certains problèmes qui n'en étaient pas, et de prendre des moyens pour redresser la situation de leur entreprise.

De façon analogique, la structure de l'exercice évoqué ci-dessus, avec quelques rôles supplémentaires, a permis au groupe d'exprimer ses difficultés structurelles, alors que le problème posé quoique difficile, était purement illustratif.

Dans un autre cas, apparemment similaire, le siège d'une organisation était situé dans les locaux d'une de ses unités de production. D'autres unités, plus distantes, semblaient pourtant fonctionner de façon plus efficace que l'unité centrale, apparemment privilégiée, sur laquelle l'ensemble de l'état major portait son attention. Dans le cadre d'une intervention systémique, nous avons proposé à l'équipe de direction de vivre une situation pédagogique qui lui a permis de comprendre, puis résoudre le problème de façon analogique.

Quatre sous-groupes avaient à effectuer chacun une tâche, l'ensemble étant dispersé sur un large territoire et encadré par le directeur.

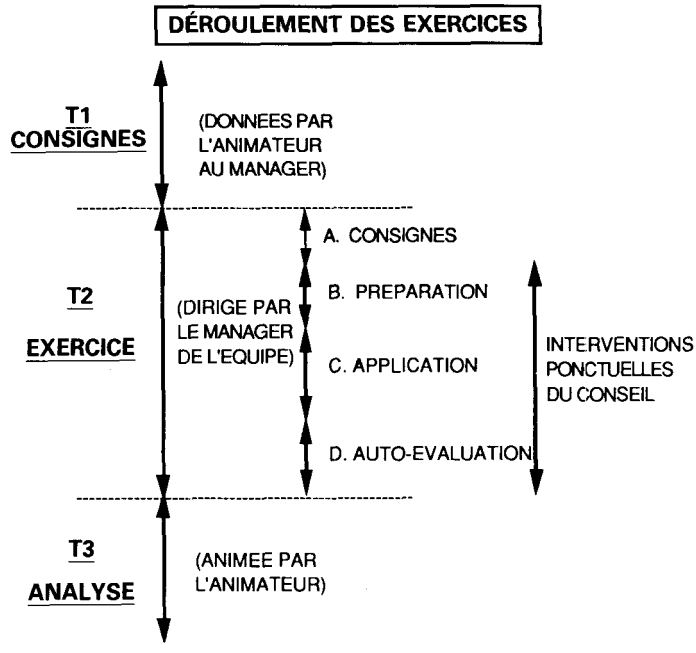


© Les Éditions d'Organisation

Comme nous nous étions arrangés pour qu'un seul des sous-groupes ait à travailler dans le voisinage proche du directeur, ce dernier fut vite attiré et impliqué dans la tâche de ce groupe, au point de démotiver son responsable qui se sentit court-circuité. Les autres groupes, malgré le manque de direction, se débrouillèrent tant bien que mal pour s'entendre entre eux et obtenir des résultats honorables. Là aussi, la structure de l'exercice, avec quelques rôles supplémentaires, permit à l'état major de cette organisation d'analyser sa situation. Il constata qu'il intervenait beaucoup trop au sein de l'unité qui l'hébergeait, au détriment de sa fonction de direction générale de l'organisation globale, et mit en place, dans la réalité, les moyens de ne plus intervenir dans l'unité à proximité.

II. Le déroulement

Les exercices que nous venons de présenter sont généralement proposés à des équipes selon un déroulement type qui permet à chacun des rôles de trouver sa juste place et à l'ensemble de l'équipe en formation de profiter pleinement de l'expérience d'apprentissage. Le graphique suivant donne un aperçu global du déroulement type des exercices systémiques, et de la place des interventions effectuées par les différents acteurs cités précédemment.



© Les Éditions d'Organisation

T-1 Consignes animateur-manager

Pendant cette phase, l'animateur donne les consignes au manager, de façon complète et précise, lui communiquant tous les documents nécessaires, et prenant le temps de s'assurer qu'il cerne bien toutes les données du problème. L'animateur veut à la fois modéliser une passation de consignes complète, et s'assurer qu'il ne sera pas nécessaire d'intervenir pour ajouter des précisions pendant le déroulement de l'exercice. Cette phase de passation des consignes se fait en l'absence de l'équipe, mais peut déjà être observée par le conseil, voire le conseil-qualité. Dans ce cas, il sera utile de leur laisser le temps de préciser le contrat liant le manager à ses deux conseils, et les conditions selon lesquelles chacun des deux conseils peut intervenir lors du travail.

T-2 L'exercice

Le déroulement de l'exercice est entièrement sous la responsabilité du manager. Si, bien sûr, pour des raisons de progression pédagogique, il est prévu certaines interventions de l'animateur, un accord préalable en fait l'objet. Ceci sauf cas de force majeure, ou situation présentant un danger quelconque pour l'un des participants. Ainsi, dans la majorité des cas, la totalité de la durée de l'exercice est entièrement déléguée au manager.

En général dépendant de l'exercice, il se déroule en quatre phases successives. A. Le manager donne les consignes de la tâche à accomplir à son équipe. B. L'ensemble prépare, s'organise ou planifie sa façon d'accomplir la tâche. C. L'ensemble accomplit la tâche. D. L'ensemble évalue son processus de travail, les facteurs de réussite et d'inefficacité, ainsi que la capacité de direction du manager. De nouveau, la totalité de ces quatre séquences se passe sous la responsabilité du manager.

A la demande du manager, ou selon les modalités prévues, le ou les conseils interviennent lors des périodes prévues et donnent un éclairage dont le responsable et l'équipe peuvent ou non tenir compte.

Lorsque cette phase est entièrement terminée, l'animateur reprend la responsabilité de l'ensemble du groupe pour la phase T-3.

T-3 Analyse

Cette phase est animée par l'animateur, mais implique l'ensemble du groupe qui va analyser l'ensemble du processus,

© Les Éditions d'Organisation

faire des parallèles avec les processus habituels de l'équipe, et enfin mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement afin de développer une meilleure efficacité collective. Le cas échéant, certains thèmes à travailler seront relevés et permettront de choisir de façon appropriée l'exercice systémique suivant.

III. Les thèmes

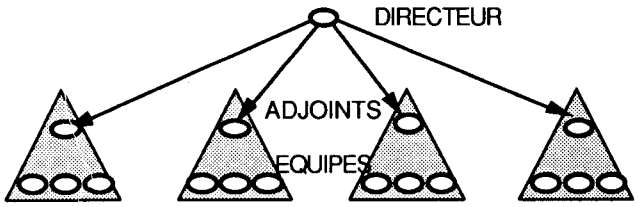
Les exercices systémiques sont conçus pour permettre à une équipe de travailler sur un ensemble de thèmes relatifs à sa culture. Ils sont en fait structurés de façon à refléter l'ensemble des problèmes de management et de fonctionnement auxquels l'équipe réelle aurait à faire face. Ainsi, lors de l'exploitation de certains de ces exercices, il faudra souvent limiter les thèmes exploités, pour ne pas saturer le groupe avec un trop grand nombre de messages pédagogiques. A titre d'exemple, toutefois, nous pouvons citer que des thèmes tels que la fixation et réalisation d'objectifs, la gestion du territoire, du temps, des conflits, et des équipes, la relation avec l'environnement, et gestion des frontières, la coopération, les jeux de pouvoir, etc... peuvent être traités, et résolus. L'intérêt supplémentaire de la pédagogie systémique, nous le répétons, est de pouvoir traiter ces thèmes de façon structurelle, dans un environnement qui reflète l'organisation. Pour illustrer notre propos, nous proposons les exemples suivants :

La délégation

Quoique le principe de délégation soit un concept souvent abordé lors de stages de management ou d'encadrement, nous trouvons souvent qu'il est nécessaire pour beaucoup d'équipes de l'aborder par rapport à des réalités concrètes et quotidiennes. De nombreux exercices systémiques qui proposent l'accomplissement d'une tâche par un groupe organisé sur trois niveaux hiérarchiques révèlent que la délégation bien assumée n'est pas courante dans les organisations, quoiqu'on en dise.

Ainsi, nous proposons souvent des jeux de rôles systémiques au sein desquels le responsable encadre quelques adjoints qui encadrent des équipiers qui eux-mêmes doivent assurer la mise en œuvre de la tâche. Ces jeux de rôles peuvent comprendre jusqu'à quatre ou cinq niveaux hiérarchiques dans les cas les plus complexes, (en animation de grands groupes). En plus simple, à trois niveaux, on a le schéma suivant.

© Les Éditions d'Organisation



Ce schéma structurel de jeu de rôle systémique est somme toute assez banal dans la mesure où il reflète beaucoup d'organisations. Il nous permet pourtant de révéler des particularités culturelles précises de chacune des équipes dans lesquelles nous intervenons. En effet, au-delà de la structure apparente illustrée ci-dessus, nous verrons dans certains cas des coalitions entre deux ou trois des équipes contre une ou deux des autres, ou alors des relations préférentielles entre le directeur et l'une ou l'autre d'entre elles, ou encore des variantes autour de thèmes tels que le « directeur absent », un, ou des « adjoints absents », une ou des équipes « en sécession », ou qui prend ou remplace le rôle de la direction, etc... En fait les cas de figure sont chaque fois si différents que nous n'avons pas encore eu le temps de nous ennuyer dans cette exploration par le biais d'exercices et de jeux de rôles systémiques des particularités culturelles de chaque organisation. Et à chaque fois, nous découvrons une nouvelle façon, très originale, de déléguer, ou d'éviter de déléguer.

La communication fonctionnels-opérationnels

Par l'interface des deux rôles de conseil décrits ci-dessus, il est souvent possible d'extrapoler, par analogie, la qualité de la relation qui existe le cas échéant entre les fonctionnels et les opérationnels de l'équipe. En effet, le rôle d'observateur-conseil et celui de conseil qualité sont par excellence des rôles assimilables à des positions de fonctionnels. Ils ne sont théoriquement pas directement impliqués par la tâche, et peuvent donc être considérés comme « improductifs ».

Il sera utile d'observer ces interfaces afin d'offrir quelques pistes de réflexion sur la relation entre les fonctionnels et les opérationnels. Dans certains cas, nous avons observés des fonctionnels qui se comportaient comme de véritables directeurs des opérations, d'autres qui dirigeaient par derrière la scène, et d'autres encore qui étaient véritablement déconsidérés malgré leur expertise indispensable à la réussite de l'entreprise de l'équipe.

© Les Éditions d'Organisation

La gestion de projets

Les exercices systémiques intègrent la complexité de l'environnement réel d'une équipe. Ils sont conçus pour permettre des expériences d'apprentissage qui reflètent bien les difficultés de mise en œuvre, souvent la faille principale de nombreux opérationnels. Ces exercices peuvent donc être utilisés pour explorer, ou roder la conception et la mise en œuvre d'un projet réel impliquant l'avenir de l'équipe ou de l'organisation. Cette démarche se fait à l'échelle d'une équipe lors d'interventions « d'ateliers d'équipe » ou « d'ateliers management », et à l'échelle d'organisations lors de processus de « gestion de projets » ou « d'accompagnement de projets ».

Nous ne souhaitons qu'évoquer ici quelques unes des pistes de réflexion et d'exploration pédagogiques que nous avons développées avec l'approche systémique. Le terrain est bien sûr encore vierge, et les pistes nombreuses. Nous continuons à expérimenter, chercher, et développer notre pédagogie systémique, à la fois dans le cadre de Transformation S.A., dans Transformation École, et dans Extra Muros, en ce qui concerne la pédagogie out-doors ».

© Les Éditions d'Organisation

Bibliographie

ANZIEU-MARTIN
La dynamique des groupes restreints, PUF, 1968.

ARDREY
The Territorial Imperative, Delta Books, 1966.

BACHELARD Gaston
La psychanalyse du feu, PUF.
La poétique de l'espace, PUF, 1978.

BATESON Gregory
Steps to an Ecology of Mind, Ballantine Books, 1972.

BENNAYOUN Raphael
Entreprises en éveil, E.M.E., 1979.

BERNE Eric
Que dites-vous après avoir dit bonjour ? Tchou, Paris, 1977
Des jeux et des hommes, Seuil, Paris, 1966.

BOULANGER-PERELMAN
Le réseau et l'infini, Nathan, 1990.

BROUCK Jeanne (Van der)
Manuel à l'usage des enfants qui ont des parents difficiles, Collection Points, Seuil, Paris.

BROWN Norman O.
Love's Body, Vintagebook, 1976.

CAPRA Fritjof
Le temps du changement, Édition du Rocher, 1983
Le Tao de la physique, Sand, 1985.
La sagesse des sages. L'âge du Verseau, 1988.

CARDON Alain (avec V. LENHARDT ET P. NICOLAS)
L'Analyse Transactionnelle, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1979.

© Les Éditions d'Organisation

Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1981.
Vocabulaire d'analyse transactionnelle (avec L. MERMET), Les Éditions d'Organisation, Paris, 1982.
Le manager et son équipe, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986.

CHALVIN Dominique
L'entreprise négociatrice, Dunod, Paris, 1978.

CHALVIN D. et EYSSETTE F.
Comment sortir des conflits dans le travail, Dunod, Paris.

DURAND Daniel
La Systémique, PUF, Paris, 1987.

GIRARD René
Le bouc émissaire, Grasset.
Des choses cachées depuis la fondation du monde, Grasset, 1978.
La violence et le sacré, Grasset, 1972.

GOFFMAN Irving
Asylums, Anchorbook, 1961.
The Presentation of Self in Everyday Life, Anchorbook, 1951.
Strategic Interaction, Ballantine Books, 1975.

GRODDECK
Le livre du ça, Gallimard, Paris, 1973.

GROF S.
Psychologie transpersonnelle, Rocher.

HALL Edward T.
La différence cachée, Stern, 1984.
Le langage silencieux, Seuil, Paris, 1984.
La dimension cachée, Seuil, Paris, 1971.
La danse de la vie, Seuil, Paris, 1984.
Au-delà de la culture, Seuil, Paris, 1979.
Guide du comportement dans les affaires internationales, Seuil, Paris, 1990.

HERSEY-BLANCHARD
Management of Organisational Behaviour, Prentice-Hall, 1982.

HESSE, Hermann
Le jeu des perles de verre, Calmann-Levy, 1955.

JAMES Muriel
Naître gagnant, Inter-Éditions, 1978.

© Les Éditions d'Organisation

JAMES et JONGEWARD
Gagner au féminin, Inter-Éditions, 1979.

JAOUI Gysa
Le triple moi, (collection Réponses) Laffont, Paris, 1979.

JONGEWARD et SEYERS
Gagner dans l'entreprise, Inter-Éditions, 1980.

JUNG C.G.
Ma vie, Gallimard, 1973.
Synchronicity, Princeton University Press, 1973.

KAHLER Taibi
Manager en personne, Inter-Éditions.

LANDIER Hubert
L'entreprise polycellulaire, E.M.E., 1989.

MALAREWICZ J.A.
Cours d'hypnose clinique, ESF.

MARC-PICARD
L'école de Palo Alto, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1984.

MELESE Jacques
Approches systémiques des organisations, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1990.

MILTON H. ERICKSON
Ma voix t'accompagnera, Hommes et Groupes, Paris, 1986.

MORRIS Desmond
La clef des gestes, Grasset, 1978.

PERROT Etienne et WILHELM Richard
Yi-king, Librairie Médias, 1973.
Tao-te-king (Lao Tseu), Librairie Médias, 1974.

PETERS et WATERMAN
Le prix de l'excellence, Inter-Éditions, 1983.

SALOFF-COSTE Michel
Management systémique de la complexité, ADITECH, 1990.

SELVINI-PALAZZOLI
Le magicien sans magie, ESF, 1980.
Paradoxe et contre-paradoxe, ESF, 1979.
Dans les coulisses de l'organisation, ESF, 1984.
Les jeux psychotiques dans la famille, ESF, 1990.

SERIEYX Hervé
Entreprise du 3e type, Seuil, Paris, 1984.
Zéro mépris, Seuil, Paris.

© Les Éditions d'Organisation

STEINER Claude
A quoi jouent les alcooliques, Epi.
Scripts people live, Grove Press, 1974.

VON FRANZ Marie-Louise
Nombre et temps. La fontaine de Pierre, 1983.

WALTER Michel
Votre personnalité de manager, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1988.

WATZLAWICK Paul
Faites vous-mêmes votre malheur, Seuil, Paris, 1984.
Changements, paradoxes et psychotérapies, Seuil, Paris, 1981.
Le langage du changement, Seuil, Paris, 1980.
Une logique de la communication, Seuil, Paris, 1979.

ZUKAV Gary
The dancing wu li masters, Bantam Books, 1979.

© Les Éditions d'Organisation

Composé par Publi-Fil - Rouen
Achevé d'imprimer sur les presses
de l'Imprimerie Delmas
à Artigues-près-Bordeaux.
N° d'éditeur : 1271.
N° d'imprimeur : 35150.
Dépôt légal : avril 1992.
Imprimé en France.